

**Entwicklung von Anforderungsprofilen für Geschäftsreise-
büros im Rahmen des strategischen Managements**

**Dissertation
zur
Erlangung des akademischen Grades
doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)**

**vorgelegt an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Rostock**

**vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Andreas Wilbers**

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Zielsetzung	12
1.3 Aufbau der Arbeit	12
2 Ableitung von Dienstleistungsanforderungen aus markt- und ressourcenorientierter Sicht des strategischen Managements, Planungsmethoden und Implementierungsoptionen	15
2.1 Strategisches Management	15
2.1.1 Marktorientierter Ansatz des strategischen Managements	15
2.1.2 Ressourcenorientierter Ansatz des strategischen Managements	24
2.1.3 Integration von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise	29
2.2 Anforderungen bei Dienstleistungen	30
2.2.1 Begriff der Dienstleistung	30
2.2.2 Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsanforderungen	31
2.2.3 Methoden zur Ermittlung von Dienstleistungsanforderungen	33
2.2.4 Kano-Methode zur Identifizierung von Dienstleistungsanforderungen	35
2.3 Planungsmethoden im strategischen Management	45
2.3.1 Abgrenzung des relevanten Marktes und Geschäftsfeldabgrenzung	45
2.3.2 Methoden der strategischen Analyse	46
2.3.3 Formulierung, Bewertung und Auswahl von strategischen Optionen	55
2.4 Implementierung von Strategien	57

3	Strategische Analyse des deutschen Geschäftsreise- und Geschäftsreisebüromarktes	65
3.1	Abgrenzung der Geschäftsreise und Einordnung als Dienstleistung	65
3.2	Organisation der Geschäftsreisen in Unternehmen	68
3.2.1	Travel Management	69
3.2.2	Mobility Management	72
3.2.3	Prozessmanagement bei Geschäftsreisen	74
3.3	Unternehmensumweltanalyse der Geschäftsreisebürobranche	80
3.3.1	Abgrenzung des relevanten Marktes für Geschäftsreisebüros	80
3.3.2	Kennzahlen zum Geschäftsreisemarkt	88
3.3.3	Marktorientierte Strukturanalyse und rechtliche Rahmenbedingungen	92
3.3.4	Die Situation der Geschäftsreisebürobranche und abgeleitete Handlungsalternativen	97
4	Analytische Ableitung eines Anforderungsprofils aus der Nachfragesicht und empirische Überprüfung	102
4.1	Ableitung der Dienstleistungsanforderungen aus marktorientierter Sicht	102
4.1.1	Dienstleistungsanforderungen aus Sicht des Travel Managements	102
4.1.2	Dienstleistungsanforderungen aus Sicht des Mobility Managements	112
4.2	Ableitung der Dienstleistungsanforderungen aus ressourcenorientierter Sicht	119
4.2.1	Anforderungen an physische Ressourcen	119
4.2.2	Anforderungen an intangible Ressourcen	121
4.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	125

5	Strategische Optionen für Geschäftsreisebüros aus markt- und ressourcenorientierter Sicht	136
5.1	Marktorientierte Implikationen	136
5.2	Ressourcenorientierte Implikationen	145
5.3	Marktorientierte Kernkompetenzen	149
5.4	Strategiebewertung	151
5.5	Implementierungsoptionen	155
6	Resümee und Ausblick	163
	Anlage 1: Kano-Fragebogen	165
	Anlage 2: Kano-Befragung: Anwendung von Auswertungsregeln	185
	Anlage 3: Kano-Befragung: Auswertung Category Strength, Total Strength, Mixed Category	186
	Anlage 4: Kano-Befragung: Auswertung Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstiftungskoeffizient nach Unternehmensgröße	189
	Literaturverzeichnis	193

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fünf Kräfte des Wettbewerbs	17
Abb. 2: Der Geschäftsreiseprozess	74
Abb. 3: Ansatz marktorientierter Kernkompetenzen bei Geschäftsreisebüros.....	150
Abb. 4: Technologie-Portfolio am Beispiel der Tools „Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen (X)“ und „MIS-Konsolidierung (Y)“	154
Abb. 5: Beispiel einer Aufbauorganisation für ein Geschäftsreisebüro	156

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markteintrittsbarrieren	18
Tabelle 2: Reaktionen bestehender Wettbewerber	19
Tabelle 3: Verhandlungsmacht der Abnehmer	20
Tabelle 4: Verhandlungsmacht der Lieferanten	21
Tabelle 5: Strategietypen nach Porter	23
Tabelle 6: Arten von Anforderungen an Dienstleistungen	33
Tabelle 7: Kano-Auswertungstabelle	38
Tabelle 8: Kano-Ergebnistabelle	39
Tabelle 9: Kano-Ergebnistabelle: Beispiel einer Auswertung nach Häufigkeiten	40
Tabelle 10: Beispiel einer Auswertung nach Kundengruppen	41
Tabelle 11: Beispiel für die Berechnung einer „Category Strength“	42
Tabelle 12: Beispiel für eine Ergebnismatrix aus Total Strength und Mixed Category	43
Tabelle 13: Beispiel für die Auswertung nach der Self-Stated-Importance	44
Tabelle 14: Kriterien der Kundensegmentierung im Business-to-Business-Markt	48
Tabelle 15: Merkmale typischer Branchensituationen	49
Tabelle 16: Strategische Alternativen in schrumpfenden Branchen	52
Tabelle 17: Definitionen Geschäftsreise	65
Tabelle 18: Dimensionen der Reisebürodienstleistung	68
Tabelle 19: Zuständigkeit für das Travel Management	70
Tabelle 20: Zusatzaufgaben für das Travel Management	73
Tabelle 21: Alternative Reisekostenabrechnungsprozesse	79
Tabelle 22: Höhe der klassischen Geschäftsreiseausgaben	82
Tabelle 23: Höhe der Mobilitätskosten im Jahre 2003	83
Tabelle 24: Vermittelte Umsätze der Geschäftsreisebüros	84
Tabelle 25: Geschäftsreisekosten nach Kostenbereichen	85
Tabelle 26: Entwicklung Geschäftsreisekosten und vermittelte Reisebüroumsätze	86
Tabelle 27: Vermittelte Umsätze der Geschäftsreisebüros	87

Tabelle 28: Anteil der Mobilitätskosten an den Gesamtkosten der Unternehmen	88
Tabelle 29: Geschäftsreisekosten nach Zielregionen	89
Tabelle 30: Klassische Geschäftsreiseausgaben nach Betriebsgrößen	90
Tabelle 31: Anzahl der Geschäftsreisen	91
Tabelle 32: Anzahl der Geschäftsreisenden	91
Tabelle 33: Dienstleistungsanforderungen an Reisebüros	126
Tabelle 34: Unterschiede im Rahmen der segmentspezifischen Auswertung	128
Tabelle 35: Segmentspezifische Auswertung nach „Category Strength“	129
Tabelle 36: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“	130
Tabelle 37: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“	131
Tabelle 38: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“	131
Tabelle 39: Auswertung des „positiven CS-Koeffizienten“	132
Tabelle 40: Auswertung des „negativen CS-Koeffizienten“	134
Tabelle 41: Markteintrittsbarrieren im Geschäftsreisebüromarkt	137
Tabelle 42: Differenzierungsmerkmale eines Geschäftsreisebüros	140
Tabelle 43: Basisanforderungen an Geschäftsreisebüros	141
Tabelle 44: Unterschiedliche Dienstleistungsanforderungen sortiert nach Unternehmensgröße	144
Tabelle 45: „Make or Buy“ Entscheidungsalternativen für Geschäftsreisebüros	148
Tabelle 46: Aufbau einer Nutzwertanalyse für Geschäftsreisebüros	151
Tabelle 47: Berechnung der Finanzierungskosten am Beispiel des Aufbaus eines Beratungsteams	153
Tabelle 48: Optionen zur Ausgestaltung des marketingpolitischen Instrumentariums im Rahmen strategischer Entscheidungen eines Geschäftsreisebüros	159

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen e.V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BRKG	Bundesreisekostengesetz
CS	Client Satisfaction
CTM	Certified Travel Manager
DIN	Deutsches Institut für Normung
Dipl.	Diplom
Dr.	Doktor
DRV	Deutscher ReiseVerband e.V.
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EStG	Einkommensteuergesetz
f.	folgende
ff.	fortfolgende
geb.	geboren
Hg. oder Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
LStR	Lohnsteuerrichtlinien
Kfm.	Kaufmann
MBA	Master of Business Administration
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PC	Personal Computer
PKW	Personenkraftwagen
pol.	politicarum
rer.	rerum
S.	Seite
u.a.O.	und anderer Ort
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement e.V.
vgl.	vergleich[e]
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Geschäftsreisemarkt wurde in seiner gesamtwirtschaftlichen Bedeutung bislang unterschätzt. Eine Untersuchung des VDR (Verband Deutsches Reisemanagement) kam für das Jahr 2006 zu folgenden Ergebnissen (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2007, S. 4):

- 7 Millionen Geschäftsreisende,
- 157,8 Millionen Geschäftsreisen und
- 47,4 Milliarden Euro Gesamtwert der Reisen.

Der Gesamtwert der Geschäftsreiseausgaben ist mit den Urlaubsreiseausgaben auf etwa gleichem Niveau (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2003, S. 17). Beide Märkte tragen zusammen zu etwa 8% zum Volkseinkommen bei und sind Grundlage für rund 2,8 Mio. Arbeitsplätze (Vgl. Deutscher Tourismusverband e.V., 1999). Das sind etwa 8% aller Arbeitsplätze in Deutschland (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2003, S. 17, eine nur auf den Geschäftsreisemarkt fokussierte Betrachtung des Arbeitsmarktes liegt leider nicht vor).

Die Gesamtkosten der Unternehmen wurden für das Jahr 2003 auf 1.300 Mrd. Euro geschätzt (Vgl. Ötvös 2003, S. 11). Setzt man die Mobilitätskosten, zu denen neben dem Gesamtwert für Geschäftsreisen auch die Kosten für Dienst-PKW, Veranstaltungen und Mobiltelefonie gehören, ins Verhältnis zu den Gesamtunternehmenskosten, so liegt ihr Anteil bei immerhin 9,57 % der Unternehmensgesamtkosten. Die Geschäftsreiseausgaben der Unternehmen liegen somit z.B. deutlich höher als die EDV-Kosten (Vgl. Ötvös 2003, S. 11). Insofern stehen die Reisekosten und die damit zusammenhängenden Prozesskosten, zu denen auch die Kosten der Geschäftsreisebüros gehören, immer wieder im Focus der Kosteneinsparungsprogramme der Unternehmen. Da die Kosten der Geschäftsreisebüros vom Umfang der angebotenen und genutzten Leistungen abhängen, ist eine strategische Analyse der Dienstleistungsanforderungen an Reisebüros aus Sicht der Unternehmen von großer Bedeutung.

Das Geschäftsreisebüro spielt nach wie vor eine große Rolle bei der Vermittlung von Flug-, Bahn-, Hotel- und Mietwagenleistungen. Es zeigt sich jedoch, dass die Kunden der Reisebüros immer mehr Reiseleistungen über das Internet buchen und sich somit die klassischen Einnahmenquellen der Reisebüros für die Vermittlung von Reiseleistungen

deutlich reduzieren. So lag beispielsweise der Reisebüroanteil an der Buchung von Bahnleistungen im Jahre 2000 bei 24,9 %. Im Jahre 2006 betrug er nur noch 19,1 % (fvw, 6/2008, S. 35). Innerhalb von sechs Jahren reduzierte sich der Anteil um fast ein Viertel.

Der Reisebüromarkt für Geschäftsreisen unterliegt aber auch im Flugsegment einem großen strukturellen Wandel. Die Fluggesellschaften haben als wichtigster Partner der Reisebüros die Handelsvertreterverträge zum 1. September 2004 (Lufthansa) oder kurz danach (weitere Fluggesellschaften) gekündigt. Reisebüros fungieren seitdem überwiegend als Makler und erhalten keine Provisionen mehr, sondern müssen sich über Buchungs- oder Serviceentgelte finanzieren. Die damit für die Reisebürokunden verbundenen Kostenerhöhungen haben großen Einfluss auf die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Reisebüros. Die Firmen versuchen, die Buchungsentgelte für Flugbuchungen zu senken, indem sie die Buchungen z.B. über Online-Buchungssysteme tätigen. Für Reisebüros ergibt sich die Notwendigkeit, ihr Geschäftsmodell den neuen Gegebenheiten anzupassen. Auf wettbewerbsintensiven Märkten, wie dem Reisebüromarkt, gehört die Entwicklung und Vermarktung innovativer Angebote zu den besonders bedeutsamen unternehmerischen Aufgaben (Vgl. Stauss/Bruhn 2004, S. 5). Geschäftsreisebüros müssen die geänderten Anforderungen seitens der Firmenkunden erkennen, analysieren und in ein entsprechendes strategisches Management einbinden.

In der wissenschaftlichen Literatur stehen sich zwei Sichtweisen im Rahmen strategischer Entscheidungen gegenüber:

- Marktorientierter Ansatz (u. a. vertreten durch Porter) sowie
- Ressourcenorientierter Ansatz (u. a. vertreten durch Prahalad/Hamel).

Der marktorientierte Ansatz leitet sich überwiegend aus der industrieökonomischen Sichtweise ab. Es wird davon ausgegangen, dass sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile aus der Branchen- und Marktattraktivität, also einer nach außen gerichteten Sichtweise, ergeben. Ausgehend von einer Branchenstrukturanalyse werden die Handlungsoptionen eines Unternehmens innerhalb bestimmter typischer Branchensituationen untersucht. Berücksichtigt werden in diesem Zusammenhang die Kräfte des Marktes, die von Porter in fünf Elemente unterteilt werden. Die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen unterteilt Porter in zwei wesentliche Strategietypen, die Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierung, die in späteren Arbeiten noch um die Dimension Konzentration auf Schwerpunkte und den Zeitfaktor ergänzt wurden. Der Ausstattung eines Unternehmens mit einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen wird in diesem Ansatz keine besondere Relevanz beigemessen (vgl. Hinterhuber/Friedrich, 1997, 991).

Demgegenüber vertritt der ressourcenorientierte Ansatz eine stärker nach innen, in das Unternehmen gerichtete Perspektive. Demnach haben unternehmenseigene Ressourcen und interne Prozesse, die zum Output führen, strategische Relevanz als Ursprung von

Wettbewerbsvorteilen. Im Mittelpunkt stehen Kernkompetenzen, die möglichst nicht imitierbar, nicht substituierbar und nicht transferierbar sind und deshalb den Erfolg eines Unternehmens sichern.

Eine auf Integration der Markt- und Ressourcensicht abzielendes Konzept wird als die Entwicklung marktorientierter Kernkompetenzen beschrieben. Letztendlich wird mit diesem Ansatz versucht, eine Strategie, die nur auf Marktorientierung **oder** nur auf Ressourcenorientierung zielt, zu vermeiden. Vielmehr sollen die Kerninhalte beider Ansätze, nämlich Wettbewerbsvorteile aus der Markt- und der Ressourcensicht zu generieren, zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden.

Das Konzept des strategischen Managements ist mittlerweile sehr umfassend und hinsichtlich vieler Facetten untersucht (Vgl. Hungenberg 2006, S. 3 ff.). Jedoch gibt es bislang keine wissenschaftliche Arbeit, die den Strukturwandel des Marktes für Geschäftsreisebüros in das Konzept des strategischen Managements einbindet.

Die wissenschaftliche Literatur zum Thema Geschäftsreisebüro ist sehr überschaubar. Das Thema Reisebüro als zentrales Betrachtungsobjekt wird lediglich in dem Buch Reisebüro-Management (Freyer/Pompl 1999) behandelt. Der Fokus des Buches liegt auf dem Privatreisesegment, das Thema Geschäftsreisebüro wird nur am Rande behandelt. Ein weiteres wissenschaftliches Buch beschäftigt sich mit dem Thema Geschäftsreise-Tourismus (Freyer/Naumann/Schröder 2004). Inhaltlich werden viele Aspekte der Geschäftsreise aus Angebots- und Nachfragesicht untersucht, ohne das strategische Management von Geschäftsreisebüros zu behandeln. Kern der Veröffentlichung SAP Travel Management (Brochhausen, Melzer, Thurner, Vordenbäumen 2004) ist die technologische Unterstützung von Unternehmen bei der Planung, Buchung und Abrechnung von Geschäftsreisen mittels des SAP Travel Management-Moduls. Im einführenden ersten Teil des Buches werden grundlegende Themen des Travel Managements bei Unternehmen vorgestellt, eine Diskussion strategischer Konzepte für Geschäftsreisebüros erfolgt ebenfalls nicht.

Die vorgestellten Bücher liefern wertvolle Beiträge zum Management von Geschäftsreisen. Es fehlt in der wissenschaftlichen Literatur eine umfassende Darstellung, welche strategischen Optionen sich für Geschäftsreisebüros in einem sich ändernden Umfeld bieten. Die vorliegende Arbeit möchte diese wissenschaftliche Lücke schließen. Auf Grund der geringen Anzahl wissenschaftlicher Dokumente zum Geschäftsreisebüromarkt basieren wesentliche Elemente (z.B. die Ableitung der Dienstleistungsanforderungen) des praktischen Teils der Arbeit auf den umfassenden branchenspezifischen Kenntnissen des Autors.

1.2 Zielsetzung

Ausgehend vom Konzept des strategischen Managements wird der Markt für Geschäftsreisebüros in Bezug auf seine strategischen Optionen analysiert. Im Zentrum der Betrachtung steht die Identifikation und Bewertung von Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros und deren strategische Implikationen für Geschäftsreisebüros.

Es sollen vor allem folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

Welche Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros lassen sich aus dem markt- und ressourcenorientierten Ansatz ableiten?

Wie bewerten die Reisebürokunden im Rahmen einer empirischen Untersuchung die abgeleiteten Anforderungselemente und lassen sich die Dienstleistungsanforderungen aus Nachfragesicht kategorisieren?

Welche strategischen Optionen ergeben sich für die Geschäftsreisebüros aus der empirischen Untersuchung?

1.3 Aufbau der Arbeit

Grundlegender Aufbau der Arbeit

Der grundlegende Aufbau der Arbeit ist eine Zweiteilung. In ersten Teil (Kapitel 2) werden die theoretischen Grundlagen beschrieben, während im zweiten Teil (Kapitel 3-5) die Anwendung der Theorie auf den Markt für Geschäftsreisebüros behandelt wird. Den Abschluss bildet Kapitel 6 mit einer Zusammenfassung und weiteren Forschungsfragen, die sich aus der Untersuchung ergeben.

Aufbau der Arbeit im Detail

Das 2. Kapitel erläutert die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Nachfolgend werden die einzelnen Abschnitte des 2. Kapitels erläutert und die Beziehung zur praktischen Anwendung auf die Analyse des Marktes für Geschäftsreisebüros in den nachfolgenden Kapiteln hergestellt.

In Abschnitt 2.1 folgt nach einer kurzen Übersicht, was man unter strategischem Management versteht, die Darstellung des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes.

Den Ausgangspunkt des marktorientierten Ansatzes bilden die fünf Wettbewerbskräfte des Marktes, die zu Beginn des Abschnitts 2.1.1 beschrieben werden: Eintritt neuer

Wettbewerber, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsmacht der Käufer sowie Zulieferer, Wettstreit unter bestehenden Wettbewerbern. Die fünf Kräfte des Wettbewerbs werden im Rahmen der Branchenanalyse (Kapitel 3), der empirischen Erhebung (Kapitel 4), als auch bei der Analyse strategischer Optionen (Kapitel 5) berücksichtigt.

Die Analyse der fünf Kräfte des Wettbewerbs führt zu vier **Strategietypen**, die getrennt oder in Kombination miteinander angewandt werden können, um im Wettbewerb zu bestehen. Sie gliedern sich in **Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte und Zeitvorteile**. Die Strategietypen werden kurz charakterisiert und bilden die Grundlage für die strategischen Optionen der Reisebüros aus marktorientierter Sicht, die sich aus der empirischen Erhebung ergeben, und in Kapitel 5 diskutiert werden.

In Abschnitt 2.1.2 folgt die Schilderung des ressourcenorientierten Ansatzes. Es werden die strategischen Kernbegriffe Ressource, Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen sowie die strategische Relevanz des Ansatzes erläutert. Schließlich folgt eine Einordnung des ressourcenorientierten Ansatzes zum Thema In- bzw. Outsourcing von Unternehmensaktivitäten sowie eine abschließende kritische Bewertung der Ressourcensichtweise. Der ressourcenorientierte Ansatz wird in Kapitel 4 bei der Ableitung der Dienstleistungsanforderungen und später in Kapitel 5 bei den strategischen Optionen der Reisebüros berücksichtigt.

Eine auf Integration der Markt- und Ressourcensicht abzielendes Konzept wird in Abschnitt 2.1.3. als marktorientierte Kernkompetenzen beschrieben. Letztendlich wird mit diesem Ansatz versucht, eine Strategie, die nur auf Marktorientierung **oder** nur auf Ressourcenorientierung zielt, zu vermeiden. Die vorliegende Arbeit untersucht den Markt der Geschäftsreisebüros hinsichtlich beider Ansätze und bezieht in Kapitel 5 bei der Formulierung strategischer Optionen beide Sichtweisen ein.

In Abschnitt 2.2 werden zunächst der Begriff Dienstleistung sowie der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsanforderungen erläutert. Zur Ermittlung von Dienstleistungsanforderungen stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, die in Abschnitt 2.2.3 näher beurteilt werden. Abschließend erfolgt eine Methodenauswahl für die vorliegende Arbeit. Die ausgewählte Methode wird ausführlich hinsichtlich des Erhebungs- und Auswertungsverfahrens beschrieben. Sie bildet die Grundlage für die in Kapitel 4 durchgeführte empirische Analyse.

Abschnitt 2.3 beschäftigt sich mit den Planungsmethoden des strategischen Managements. Hierzu gehört zunächst die Abgrenzung des strategischen Marktes und von Geschäftsfeldern (Abschnitt 2.3.1) sowie eine Vorstellung der Methoden der strategischen Analyse (Abschnitt 2.3.2). Die praktische Anwendung auf den Geschäftsreisebüromarkt findet sich später in Abschnitt 3.3. Abschnitt 2.3 schließt mit einer Übersicht der Methoden zur Formulierung, Bewertung und Auswahl von strategischen Optionen (Abschnitt 2.3.3), die sich in Kapitel 5 des praktischen Teils der Arbeit wiederfinden.

Die Implementierung von Strategien bildet den Abschluss des strategischen Managements. Die verschiedenen Optionen werden in Abschnitt 2.4. veranschaulicht und in Abschnitt 5.5. für die Ergebnisse der empirischen Erhebung bei der Branche der Geschäftsreisebüros verwertet.

Kern des 3. Kapitels ist die Analyse des Geschäftsreisebüromarktes sowie wichtiger Elemente des gesamten Geschäftsreisemarktes. Zunächst wird der Begriff Geschäftsreise definiert und als Dienstleistung eingeordnet. Anschließend erfolgt eine Betrachtung der Organisation des Reisemanagements in den Unternehmen. Es werden die unterschiedlichen Ansätze des Travel und Mobility Managements erläutert und die Elemente des Prozessmanagements bei Geschäftsreisen aus Nachfragesicht interpretiert. Im Zentrum der nachfolgenden Analyse des Geschäftsreisebüromarktes steht auf der einen Seite die Abgrenzung des relevanten Marktes für Geschäftsreisebüros sowie eine Marktstruktur- und Marktlebenszyklusanalyse. Ergebnis der strategischen Analyse sind die verschiedenen Handlungsoptionen, die sich auf Grund der Einordnung des Geschäftsreisebüromarktes in Branchensituationen ergeben, sowie daraus abgeleitete potenzielle Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros.

Die in Kapitel 3 definierten potenziellen Dienstleistungsanforderungen werden in Kapitel 4 in die strategischen Ansätze der Markt- (Abschnitt 4.1.) und Ressourcenorientierung (Abschnitt 4.2.) eingeordnet und detailliert analysiert. Gleichzeitig erfolgt die Formulierung der Fragen für die empirische Erhebung innerhalb der in Abschnitt 2.2.4 ausgewählten Erhebungsmethode. Der Fragebogen findet sich als Anlage 1 der Arbeit. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden in Abschnitt 4.3 ausführlich vorgestellt. Die potenziellen Dienstleistungsanforderungen werden in die im Abschnitt 2.2.2 formulierten Kategorien eingeordnet.

In Kapitel 5 werden die sich aus der empirischen Analyse ergebenden strategischen Optionen für Geschäftsreisebüros ausgearbeitet. Die Interpretation der Optionen folgt wiederum der Einteilung in markt- und ressourcenorientierte Implikationen und stellt in Abschnitt 5.3. einen Bezug zwischen beiden Ansätzen her. Es folgt eine Einbindung der Strategieoptionen in die Methoden zur Strategiebewertung. Kapitel 5 schließt mit einer Betrachtung der Implementierungsoptionen und den möglichen Auswirkungen hinsichtlich der Absicherung, Operationalisierung und Durchsetzung der Strategie.

In Kapitel 6 erfolgt eine abschließende Zusammenfassung der Arbeit sowie die Ableitung weiterer Forschungsfragen, die sich aus der vorliegenden Arbeit ergeben.

2 Ableitung von Dienstleistungsanforderungen aus markt- und ressourcenorientierter Sicht des strategischen Managements, Planungsmethoden und Implementierungsoptionen

2.1 Strategisches Management

Das strategische Management befasst sich mit der Frage, wie sich Erfolgsunterschiede von Unternehmen erklären lassen (Analyse) (Vgl. Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 5-29) und insbesondere, wie Unternehmen im Vergleich zu ihren Mitbewerbern Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Renditen („supranormal returns“) erzielen können (Strategieempfehlungen) (Vgl. Bowman 1974, S. 47).

Dass das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils sinnvoll in der strategischen Analyse Verwendung finden kann, ist nicht umstritten. Wie solche Vorteile aber aktiv gestaltet werden können (im Rahmen einer strategischen Planung), welche Ursprünge sie haben und wie sie sich dynamisch entwickeln, ist Teil einer offenen wissenschaftlichen Debatte. In den folgenden Abschnitten werden die Grundaussagen zweier Ansätze untersucht, die in Bezug auf diese Fragestellungen zu teilweise unterschiedlichen Ergebnissen kommen: Der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz.

Im Anschluss an die Darstellung der beiden Ansätze erfolgt die Beschreibung ihrer möglichen Integration, mit der die jeweiligen Vorteile zusammengeführt werden sollen.

2.1.1 Marktorientierter Ansatz des strategischen Managements

Die fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts gelten allgemein als Start des Marketing. Die Distributions- und Verkaufsfunktion standen dabei im Vordergrund (Vgl. Meffert 1999, S. 6-7). In den sechziger Jahren wandelten sich die Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten und definierten das Marketing als dominante Engpassfunktion (Vgl. Meffert 1999, S. 7). Die Orientierung an den Bedürfnissen der Käufer und deren Beeinflussung

stand im Mittelpunkt des Interesses (Vgl. Kotler 1974). In den siebziger Jahren geriet unter dem Druck der wachsenden Nachfragemacht des Handels das vertikale Marketing in den Fokus. Parallel hierzu entwickelte sich eine Langfristorientierung im Marketing und es etablierte sich als Führungsfunktion. In den achtziger Jahren konzentrierte sich das Marketing auf die Suche nach Wettbewerbsvorteilen in hart umkämpften Märkten (Vgl. Porter 1980 und 1985). Die Funktionen des Marketing erweiterten sich in den neunziger Jahren noch einmal zu einem umfassenden marktorientierten Führungskonzept. Die betrieblichen Aktivitäten leiten sich folglich aus einer umfassenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung ab (Vgl. Diller 2002, S. 48). Zu den betrieblichen Aktivitäten zählen alle Unternehmensaktivitäten und nicht nur die der Absatzpolitik (Vgl. Backhaus 1999, S. 8).

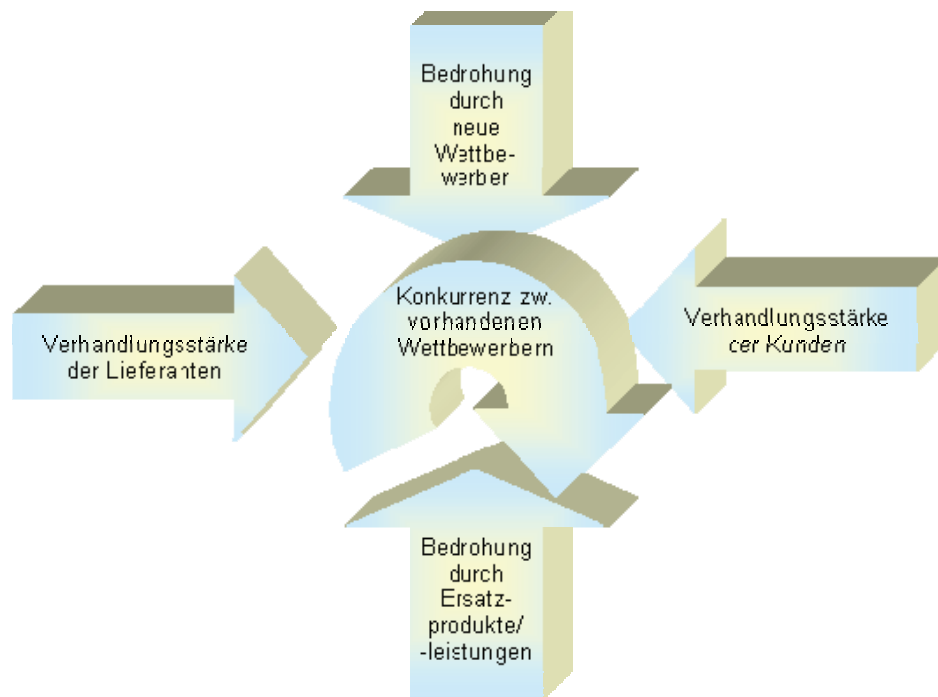
Demnach lässt sich die marktorientierte Unternehmensführung definieren als das Management von Austauschprozessen und -beziehungen mit unternehmensinternen und -externen Partnern, insbesondere mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit (Vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 45).

In der Wirtschaftspraxis überwiegt die externe Sichtweise, insbesondere die Gestaltung der Austauschbeziehungen zu Partnern (Kunden, Lieferanten) auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt (Vgl. Fritz 1995, S.14).

Beziehungen zur Außenwelt des Unternehmens

Porter entwickelte zu Beginn der achtziger Jahre als neues Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre die Wettbewerbsstrategie (Vgl. Porter 1980). Sie bezieht fünf Wettbewerbskräfte in die Analyse der marktorientierten Betrachtungsweise ein. Wettbewerb erfordert Investitionen in die Bereiche Marketing sowie Forschung und Entwicklung oder er erzwingt Preisnachlässe. Beides drückt auf den Gewinn. Die Macht dieser fünf Wettbewerbskräfte bestimmt darüber, ob es einem Unternehmen gelingt, Erträge auf das investierte Kapital zu erzielen, die höher sind als die Kapitalkosten.

Abb. 1: Fünf Kräfte des Wettbewerbs



Quelle: Porter 1999, S. 34

In jedem Wirtschaftsbereich, ob inländisch oder international, ob produkt- oder dienstleistungsorientiert, sind die Regeln des Wettbewerbs in den fünf Kräften des Wettbewerbs verkörpert:

• **Der Markteintritt neuer Wettbewerber:**

Neue Wettbewerber machen entsprechende Reaktionen im Wettbewerb notwendig, die unweigerlich Ressourcen verbrauchen und Gewinne schmälern. Ob sich neue Wettbewerber für den Brancheneintritt interessieren, hängt neben den Reaktionen der etablierten Wettbewerber wesentlich von den existierenden Eintrittsbarrieren ab.

Tabelle 1: Markteintrittsbarrieren

Markteintrittsbarrieren	
Betriebsgrößenersparnisse (Economies of Scale)	Die Stückkosten einer Dienstleistung sinken bei steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit.
Differenzierung	Etablierte Unternehmen verfügen über eine bekannte Marke, erzielen somit Vertrauen bei ihren Kunden und schaffen eine Käuferloyalität.
Kapitalbedarf	Um in einen neuen Markt einzutreten, müssen unter Umständen hohe Finanzmittel investiert werden (z.B. für Produktentwicklung, Einstiegswerbung). Diese Mittel sind bei einem Scheitern in der Regel unwiderruflich verloren.
Umstellungskosten	Umstellungskosten sind einmalige Kosten für einen Abnehmer beim Wechsel des Lieferanten.
Zugang zu Vertriebskanälen	Neue Konkurrenten benötigen effiziente Vertriebskanäle. Handelt es sich um einen indirekten Vertrieb, so müssen Groß- und Einzelhändler bewegt werden, die neuen Produkte und Dienstleistungen zu akzeptieren.
Größenunabhängige Kostennachteile	Kostenvorteile auf Seiten der etablierten Anbieter (z.B. Know-how, höhere Effizienz, günstige Standorte, günstiger Zugang zu (Personal-) Ressourcen) erschweren den neuen Wettbewerbern den rentablen Marktzugang.

Quelle: In Anlehnung an Porter 1999, S. 37-45

Die folgenden Bedingungen signalisieren den neuen Wettbewerbern eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit der etablierten Unternehmen und schrecken somit vor einem Markteintritt ab.

Tabelle 2: Reaktionen bestehender Wettbewerber

Bedingungen, die harte Reaktionen bestehender Wettbewerber signalisieren
Harte Vergeltungsmaßnahmen gegen frühere Eintretende
Etablierte Unternehmen verfügen über umfangreiche Mittel zur Vergeltung
Etablierte Unternehmen, die mit der Branche eng verwachsen sind und hochgradig illiquide Aktiva in sie investiert haben
Langsames Wachstum der Branche

Quelle: In Anlehnung an Porter 1999, S. 45-46

• Die Bedrohung durch Ersatzprodukte

Unternehmen innerhalb einer Branche stehen nahezu immer in Konkurrenz zu anderen Branchen, die Ersatzprodukte oder -dienstleistungen anbieten. Das Ausfindigmachen von Ersatzdienstleistungen erfordert die Suche nach Dienstleistungen, die die gleiche Funktion erfüllen wie die der Branche.

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte besteht insbesondere darin, dass kostengünstigere oder leistungsfähigere Substitute einen bedeutenden Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken können.

In dieser Kategorie sind weiterhin Komplementärprodukte zu betrachten, die mit dem Absatz der eigenen Erzeugnisse gekoppelt sind und diese beeinflussen können.

Die Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen hängt ab von Faktoren wie:

- Markentreue der Kunden,
- Intensität der Kundenbindung,
- für den Kunden entstehende Umstellungsaufwendungen.

• Die Verhandlungsmacht der Käufer

Kunden, die über Verhandlungsmacht verfügen, werden diese nutzen. Sie versuchen, Preise zu drücken, höhere Qualität oder bessere Leistung zu verlangen. Das wird insbesondere auf die Gewinnmarge der Branche drücken.

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist umso stärker, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

Tabelle 3: Verhandlungsmacht der Abnehmer

Kriterium	Erläuterung
Konzentrierte Abnehmergruppe	Ein großer Anteil des Absatzes entfällt auf wenige Abnehmer.
Die Produkte der Branche bilden einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer	Die Preisempfindlichkeit der Abnehmer ist sehr hoch und führt zu einer intensiven Suche nach einem geeigneten Lieferanten.
Die bezogenen Produkte sind standardisiert	Das Risiko, keinen geeigneten Lieferanten zu finden, ist in der Regel gering.
Umstellungskosten sind niedrig	Umstellungskosten binden den Abnehmer an den Lieferanten. Sind die Umstellungskosten gering, steigt die Neigung des Abnehmers bei günstigeren Einkaufsbedingungen den Lieferanten zu wechseln. Sind im Gegenzug die Umstellungskosten auf Seiten des Lieferanten hoch, steigt die Macht des Abnehmers.
Niedrige Gewinne auf Abnehmerseite	Abnehmer mit niedrigen Gewinnen sind extrem preissensibel.
Abnehmer drohen mit Rückwärtsintegration	Sind die Abnehmer in der Lage, die Dienstleistung selber zu erbringen, steigt ihre Verhandlungsmacht. Um die Machtposition zu demonstrieren, praktizieren Abnehmer zum Beispiel eine partielle Integration.
Branchenprodukt ist für die Qualität der Produkte des Abnehmers unerheblich	Spielt das Branchenprodukt keine direkte Rolle bei der Herstellung des Abnehmerprodukts, so steigt die Marktmacht des Abnehmers.
Vollständige Information auf Seiten des Käufers	Je umfassender die Kenntnis der Marktpreise und der Kosten der Lieferanten sind, desto ausgeprägter ist die Verhandlungsstärke des Abnehmers.

Quelle: In Anlehnung an Porter 1999, S. 58-60

Erkennen die Unternehmen einer Branche, dass die Abnehmer im Zeitablauf ihre Verhandlungsstärke durch veränderte Marktbedingungen stetig erhöhen, so müssen Gegenreaktionen erfolgen. Dies kann z.B. eine intensivere Produktdifferenzierung oder der Aufbau von höheren Umstellungskosten auf Seiten der Abnehmer sein.

• Die Verhandlungsmacht der Zulieferer

Gewinnen die Lieferanten Verhandlungsmacht, dann werden sie die Preise erhöhen und damit die Gewinnaussichten ihrer Kunden schmälern. Die Voraussetzungen einer starken Lieferantengruppe sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Verhandlungsmacht der Lieferanten

Kriterium	Erläuterung
Konzentration der Lieferanten	Wenige Lieferanten verkaufen an relativ zersplitterte Abnehmer.
Verkäufe sind nicht durch Ersatzprodukte gefährdet	Große Lieferanten gewinnen keine größere Marktmacht, wenn sie in Konkurrenz zu Ersatzprodukten stehen.
Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig	Verkaufen die Lieferanten an mehrere Branchen, aber keine Branche vereinigt auf sich signifikante Anteile, so spielen die Lieferanten ihre Marktmacht aus.
Produkt des Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers	Die Macht des Lieferanten wird erhöht, wenn dessen Input für einen reibungslosen Ablauf beim Abnehmer besonders wichtig ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Input nicht lagerfähig ist.
Lieferantengruppe hat ihre Produkte differenziert oder bei den Abnehmern Umstellungskosten aufgebaut	Wenn die Abnehmer sich differenzierten Produkten bzw. Umstellungskosten beim Lieferantenwechsel gegenüberstehen, ist es schwieriger, die Lieferanten gegeneinander auszuspielen.
Lieferantengruppe droht glaubwürdig mit Vorwärtsintegration	Dadurch wird die Fähigkeit der Branche, die Einkaufsbedingungen zu verbessern, eingeschränkt.

Quelle: In Anlehnung an Porter 1999, S. 62-63

• Der Wettstreit zwischen existierenden Wettbewerbern

Diese Triebkraft beschreibt die Intensität des Wettbewerbes zwischen vorhandenen Marktteilnehmern. Ein hoher Wettbewerbsdruck führt zu einem hohen Druck auf Gewinnmargen und die Profitabilität jedes einzelnen Unternehmens.

Der Wettbewerb zwischen den in einer Branche agierenden Unternehmen ist besonders hoch, wenn

- es viele Unternehmen von etwa gleicher Größe gibt,
- die Unternehmen sehr ähnliche Strategien aufweisen,
- die Branche ein geringes Wachstum aufweist (Umsatzsteigerungen sind nur auf Kosten von Wettbewerbern möglich),
- die Erzeugnisse der einzelnen Unternehmen kaum differenziert sind und der Wettbewerb somit hauptsächlich über den Preis ausgetragen wird,
- die Barrieren für den Ausstieg aus der Branche bzw. Wechsel in ein anderes Geschäftsfeld sehr hoch sind (z.B. spezialisierte Anlagen oder Personal).

Ableitung von Wettbewerbsstrategien

Jedes Unternehmen findet für seine spezifische Situation eine einmalige Vorgehensweise, um im Wettbewerb zu bestehen. Die Unternehmen müssen sich erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften auseinandersetzen, um einen möglichst hohen Ertrag auf das eingesetzte Kapital zu erzielen. Abstrahiert man von der individuellen Unternehmensauf eine allgemeine Ebene, so kristallisieren sich vier in sich geschlossene Strategiegruppen heraus, die getrennt oder in Kombination miteinander angewandt werden können, um langfristigen Erfolg zu sichern (Vgl. Porter 1999, S. 70 und Benkenstein 2002, S. 153).

Tabelle 5: Strategietypen nach Porter

Strategietyp	Kennzeichen
Umfassende Kostenführerschaft	<p>Aggressiver Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe (im Dienstleistungsmarkt z.B. große Call-Center)</p> <p>Energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen</p> <p>Strenge Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten</p> <p>Vermeidung von marginalen Kunden</p> <p>Kostenminimierung in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Service, Außendienst, Werbung usw. (jedoch dürfen Qualität und Service darunter nicht in dem Maße leiden, dass Kundenverluste eintreten)</p>
Differenzierung	<p>Ansätze einer Differenzierung können z.B. in folgenden Bereichen erfolgen:</p> <p>Design oder Markenname</p> <p>Technologie</p> <p>Werbewirksame Aufhänger</p> <p>Kundendienst</p> <p>Händlernetz</p>
Konzentration auf Schwerpunkte	<p>Konzentration auf Marktnischen, z.B.:</p> <p>Konzentration auf ein oder wenige Dienstleistungselemente der Branche</p> <p>Konzentration auf ein geographisch abgegrenztes Gebiet</p> <p>Konzentration auf bestimmte Abnehmergruppen</p>
Zeitvorteile	<p>Aufbau von Wettbewerbspositionen, indem der Anbieter als erster und mit größtmöglichen Zeitvorsprung ein Produkt/eine Dienstleistung anbietet (Pionierstrategie).</p>

Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus der branchenweiten Differenzierung und Kostenführerschaft sowie der Konzentration auf Schwerpunkte und Berücksichtigung von Zeitaspekten. Die vier Strategietypen können sowohl individuell als auch in Kombination miteinander verfolgt werden. Je erfolgreicher die Strategietypen umgesetzt werden, desto erfolgreicher ist das Unternehmen.

Grenzen des marktorientierten Ansatzes

Eine zentrale Annahme des marktorientierten Ansatzes ist, dass die Ressourcen homogen und mobil sind. Die Praxis offenbart jedoch oft das Gegenteil, beispielsweise bei immobilen Personal (Vgl. Rasche/ Wolfrum 1994, S. 502). Untersuchungen haben auch gezeigt, dass die Verfolgung des marktorientierten Ansatzes zu Marktanteilsverlusten führen kann, sofern Kompetenzverluste eintreten (z.B. durch übermäßiges Outsourcing und falsche Marktannahmen) (Vgl. Bettis/Bradley/ Hamel 1992, S. 8 ff.). Demgegenüber steht der ressourcenorientierte Ansatz, in dem Wettbewerbsvorteile nicht durch die Positionierung des Unternehmens am Absatzmarkt erklärt wird, sondern durch die innere Stärke der Ressourcenbasis des Unternehmens (Vgl. Barney 1991, S. 101).

2.1.2 Ressourcenorientierter Ansatz des strategischen Managements

Edith Penrose hat bereits 1959 in "The Theory of the Growth of the firm" Unternehmenserfolge auf die Qualität interner Ressourcen zurückführt. Im ressourcenorientierten Ansatz (resourced-based-view) werden zwei Ansätze zusammengeführt: Einerseits werden strategische Vorteile eines Unternehmens damit begründet, dass Unternehmen über andere, strategisch wertvollere Ressourcen verfügen als Konkurrenten, andererseits ihre Ressourcen besser als ihre Konkurrenz nutzen können. D.h. Unterschiede im Unternehmenserfolg werden in der Ressourcenausstattung bzw. auf den effizienten Zugriff innerhalb von Ressourcenmärkten gesehen. Ausgehend vom resourced-based-view entwickelte sich der Kernkompetenzansatz (Vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 79-91). Die Wettbewerbsvorteile reduzieren sich von potenziell wettbewerbsrelevanten Ressourcen auf bestimmte wenige Kompetenzen des Unternehmens, die man als Kernkompetenzen bezeichnet. Diese sollen so beschaffen sein, dass sie bei der Produktion einer Vielzahl von Produkten oder Dienstleistungen genutzt werden können und dabei den Kunden einen möglichst hohen Nutzenzuwachs versprechen. Ferner sollte das Unternehmen möglichst alleine über diese Kompetenzen verfügen. Hieraus wird als strategisches Unternehmensziel die Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals gefordert. Die Schlüsselaufgaben des Managements bestehen in der Auswahl, dem Aufbau, der (Weiter-) Entwicklung und dem Schutz von Kernkompetenzen (Vgl. Hamel 1994, S. 25). Hinzu

kommt eine der strategischen Planung verpflichtete Zuordnung der Ressourcen (Ressourcenallokation) (Vgl. Collier 1984, S. 92).

Ressource

Ressource bezeichnet allgemein den Input eines Leistungsprozesses. Es handelt sich um Produktionsfaktoren wie Standort, Material, Anlagen, Finanzen, Informationen und Menschen (Vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1991, S. 30). Nach dem marktorientierten Ansatz werden die so definierten Inputfaktoren als frei verfügbar, über Faktormärkte zugänglich und homogen verteilt betrachtet (Vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 7). Der ressourcenorientierte Ansatz stellt die Prämisse der allgemeinen Zugänglichkeit von Ressourcen sowie die homogene Verteilung in Frage (Vgl. Rasche/ Wolfrum 1994, S. 502). Ein Unternehmen verfügt über keine komparativen Konkurrenzvorteile, wenn Inputfaktoren allen bekannt sind und jeder über sie verfügen kann.

Ressourcen umfassen alle spezifischen Stärken und Schwächen eines bestimmten Unternehmens (Vgl. Wernerfelt 1984, S. 172). Der ressourcenorientierte Ansatz stellt die Heterogenität von Ressourcen in Kombination mit anderen Ressourcen in den Mittelpunkt. Aber erst die Entscheidung, in welchem Umfang Ressourcen in den Produktions- bzw. Dienstleistungsprozess eingebracht werden, schafft Wettbewerbsvorteile. Um die Wettbewerbsvorteile effektiv nutzen zu können, muss das Unternehmen wissen, welche Stärken und Schwächen in den einzelnen Ressourcen enthalten sind. Insbesondere bei der menschlichen Arbeitskraft gilt es zu identifizieren, über welches spezifische Know-how die einzelnen Mitarbeiter verfügen und in einen Prozess einbringen können.

Chatterjee/Wernerfelt unterteilen die Ressourcen in tangible (physische und finanzielle) und intangible Ressourcen (Vgl. Chatterjee/Wernerfeld 1991, S. 34).

Zu den physischen Ressourcen zählen spezifische Produktionsstraßen, EDV-Ausstattungen usw. Finanzielle Ressourcen beinhalten die für ein Unternehmen gebundenen Finanzmittel.

Intangible Ressourcen lassen sich in personengebundene und personenungebundene Ressourcen unterscheiden (Vgl. Hall 1991, S. 42). Personenunabhängige Ressourcen sind beispielsweise Patente, Copyrights oder öffentlich zugängliches Wissen. Unter personengebundenen Ressourcen versteht man individuelle Fähigkeiten (Know-how) der Mitarbeiter, Reputation oder organisatorische Aspekte, wie Routinen oder Netzwerke.

Im Vergleich zwischen intangiblen und tangiblen Ressourcen kommen den intangiblen Ressourcen häufig eine stärkere Bedeutung zu, da physische Ressourcen oft über Faktormärkte und finanzielle Ressourcen über den Kapitalmarkt zur Verfügung stehen (Vgl. Hall 1994, S. 150). Intangible Ressourcen können demgegenüber nur im Unternehmen selbst entwickelt werden (Vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 13). Jedoch muss man

zu den intangiblen Ressourcen anmerken, dass einfache Tätigkeiten (z.B. das Reinigen von Fußböden) nicht unbedingt unternehmensspezifisch sein müssen.

Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen

Fähigkeiten beruhen auf einer unternehmensspezifischen Konfiguration von Ressourcen bzw. ergeben sich aus den Leistungspotenzialen eines Unternehmens (Vgl. Hamel 1994, S. 11-33). So ist beispielsweise ein qualifizierter Mitarbeiter eine unternehmensspezifische Ressource und kann Teil eines Wettbewerbsvorteils sein. Wenn das Unternehmen jedoch über die Fähigkeit verfügt, das umfassende Know-How des Mitarbeiters zu nutzen und in Zusammenhang mit anderen Ressourcen vorteilhaft einzusetzen, entsteht ein echter Wettbewerbsvorteil.

Eine Kompetenz setzt sich nicht aus einer bestimmten Einzelfähigkeit zusammen, sondern aus einem Bündel an Fähigkeiten und Technologien (Vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 307). Die Liste von Kompetenzen in einem Unternehmen kann sehr lang sein. Das Management kann jedoch nicht allen Fähigkeiten und Kompetenzen die gleiche Aufmerksamkeit widmen, sondern muss sich auf die für den Erfolg wichtigsten Elemente, den Kernkompetenzen, konzentrieren (Vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 309). Um als Kernkompetenz gelten zu können, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Kundennutzen, Abhebung von der Konkurrenz, Ausbaufähigkeit.

Kundennutzen: „Eine Kernkompetenz muss einen überdurchschnittlichen Beitrag zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert leisten.“ (Hamel/Prahalad 1995, S. 309). Für die Kunden müssen die durch die Kernkompetenz entstandenen Vorteile, jedoch nicht die technischen Einzelheiten der Lösung sichtbar sein. Letztendlich entscheiden also die Kunden, ob es sich um eine Kernkompetenz handelt oder nicht.

Abhebung von der Konkurrenz: Um als Kernkompetenz zu gelten, muss eine gewisse Einzigartigkeit vorliegen (Vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 311). Wenn mehrere Unternehmen einer Branche ein spezifisches Know-how aufbauen, so handelt es sich um Kompetenzen. Die Kompetenz wird zur Kernkompetenz, wenn sie von den Konkurrenten nicht in gleicher Weise leicht nachgeahmt werden kann.

Ausbaufähigkeit: Kernkompetenzen verschaffen nicht nur Wettbewerbsvorteile für bestehende Produkte und Leistungen, sondern verschaffen auch die Möglichkeit in anderen oder neuen Produktbereichen tätig zu werden (Vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 313). Ein Software-Unternehmen, das eine elektronische Einkaufsplattform für Büroartikel erstellt hat, könnte beispielsweise ähnliche Einkaufsplattformen für verwandte Produkte (z.B. Einkauf von PC's) entwickeln.

Strategische Relevanz des ressourcenorientierten Ansatzes

Eine Kernkompetenz hat nur dann einen strategischen Wert, wenn sie einen vom Kunden wahrgenommen Nutzen stiftet und sich andererseits vom Wettbewerb unterscheidet (Vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 11). Daraus ergeben sich die folgenden Dimensionen der strategischen Relevanz des ressourcenorientierten Ansatzes (Vgl. Müser 1999, S. 61 ff.): Externe Nutzenstiftung, Nachhaltigkeit, Nicht-Transferierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit (Historizität, Tacitness, Soziale Komplexität), Nicht-Substituierbarkeit.

Externe Nutzenstiftung beinhaltet zwei Sachverhalte. Einerseits sind nur solche Aspekte bedeutend, die aus subjektiver Sicht des Kunden einen Nutzen versprechen (Vgl. Klinger 1993, S. 167). Es ist also nicht relevant, wenn ein Anbieter eine perfekte Dienstleistung anbietet, die jedoch niemand nachfragt (Vgl. Rasche 1995, S. 89). Auf der anderen Seite ist die absolute Höhe der Nutzenstiftung nicht unbedingt zu maximieren, vielmehr ist die Nutzenstiftung im Vergleich zum Wettbewerb zu sehen. Das Leistungsniveau der Kompetenz muss lediglich deutlich über dem von Wettbewerbern liegen (Vgl. Hamel, 1994, S. 14).

Nachhaltigkeit bezieht sich auf den zeitlichen Horizont (Vgl. Barney 1991, S. 102 f.). Die Nutzenstiftung muss idealerweise so beschaffen sein, dass der Wettbewerb nur mit deutlich zeitlicher Verzögerung in der Lage ist, die gleiche oder eine bessere Nutzenstiftung anzubieten (Vgl. Aaker 1995, S. 176). Die Nachhaltigkeit eines Vorteils steigt mit dessen Seltenheit (Vgl. Barney 1991, S. 106).

Die Transferierbarkeit von Ressourcen bezieht sich auf die prinzipielle Möglichkeit, eine Ressource von einem anderen Unternehmen zu erwerben. Ein strategisches Ziel eines Unternehmens besteht somit in der **Nicht-Transferierbarkeit** seiner Ressourcen. Jedoch verliert ein Unternehmen beispielsweise durch den Verlust eines Mitarbeiters zwar eine Ressource, die Kompetenz einer Dienstleistung verbleibt jedoch im Unternehmen. Der Wettbewerb sichert sich lediglich die Möglichkeit eine Kompetenz aufzubauen (Vgl. Chi 1994, S. 272).

Die **Nicht-Imitierbarkeit** bezieht sich einerseits auf die historische und oftmals einzigartige Entwicklung von Kompetenzen in einem Unternehmen, die vom Wettbewerb nur sehr schwer nachzuvollziehen ist. Auf der anderen Seite basiert die Nicht-Imitierbarkeit auf der Tatsache, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung nur im Zusammenwirken von Fähigkeiten, Managementwissen und lokalen Faktoren entsteht (Vgl. Lippmann/Rumelt 1982, S. 418 ff.).

Der Wert der **Historizität** liegt darin begründet, dass sich ein Wettbewerbsvorteil auch aus der historisch gewachsenen Akkumulation von tangiblen und intangiblen Ressourcen ergibt (Vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1506). Die Reproduktion eines ressourcenbedingten Erfolgspotenzials ist für Wettbewerber nicht möglich, da hierzu im äußersten Fall genau dieselben Investitionen im gleichen Zeitablauf mit denselben Erfahrungen gemacht werden müssten.

Unter **Tacitness** versteht man einen Imitationsschutz, der dadurch entsteht, dass insbesondere intangible Ressourcen über Fähigkeiten und Routinen verfügen, die in einem Unternehmen implizit vorhanden sind (Vgl. Nonaka 1992, S. 97 f.). Sie sind deshalb für Wettbewerber intransparent und somit nicht bewertbar (Vgl. Grant 1991, S. 125).

Die **soziale Komplexität** eines Unternehmens, also das Ausmaß und die Struktur der Interdependenzen zwischen Ressourcen verstärkt den Imitationsschutz von Produkten und Dienstleistungen (Vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 19). In diesem Zusammenhang resultieren Wettbewerbsvorteile aus komplexen sozialen Phänomenen, die auch als unsichtbare Aktiva bezeichnet werden (Vgl. Collis 1991, S. 50).

Für die Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen ist es für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, in welcher Intensität die beschriebenen Dimensionen erfüllt werden. Wettbewerbsvorteile ergeben sich im Gegensatz zum marktorientierten Ansatz nicht durch die Stellung der Unternehmung am Absatzmarkt, sondern durch die innere Stärke der Ressourcenbasis der Unternehmung (Vgl. Wernerfelt 1984, S. 172). Zentraler Ansatzpunkt sind die individuellen Eigenschaften von Ressourcen (Vgl. Mürser 1999, S. 5).

Integrationsgrad in der Prozessgestaltung

Bei der Festlegung von internen Prozessen gilt es den Grad der integrierten Aktivitäten zu beachten (Vgl. zum Folgenden Harrigan 1984, S. 641 ff.). Als Breite wird dabei die Anzahl der Aktivitäten, die ein Unternehmen innerhalb eines Geschäftsprozesses intern wahrnimmt, bezeichnet. Unternehmen, die viele vorwärts oder rückwärts orientierte Aktivitäten selber machen, gelten als breit integriert. Anreiz für eine breite Integration ist die Nutzung von Synergien auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette. Je nach Bedeutung können jedoch einzelne Aktivitäten nach außen vergeben werden. Zu beachten ist die dabei entstehende Komplexität und die finanziellen Auswirkungen sowohl der internen als auch der externen Aktivitäten. Zu den finanziellen Auswirkungen gehören z.B. Skalenerträge, die man dadurch erzielt, dass einzelne Aktivitäten an einen Subunternehmer, der durchaus auch konkurrierende Unternehmen bedient, vergeben werden. Gleichwohl muss bewertet werden, welchen Einfluss die externe Vergabe von Aktivitäten auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens hat.

Grenzen des ressourcenorientierten Ansatzes

Bemängelt wird im ressourcenorientierten Ansatz, dass die Messung von Kernkompetenzen sehr schwierig ist und oft erst im Nachhinein erfolgt (ex-post-Analyse) und somit für strategische Entscheidungen keine geeignete Grundlage darstellt. Darüber hin-

aus sind Kernkompetenzen selten und nicht in großen Mengen im Unternehmen anzutreffen.

Die Entwicklung von Kernkompetenzen obliegt nicht immer der Entscheidung des Managements, sondern sie entwickeln sich manchmal nahezu unbemerkt (Vgl. Crainer 1998, S. 90 ff.). Einer systematische strategische Vorgehensweise zur Entwicklung von Kernkompetenzen sind somit Grenzen gesetzt.

Ein weiterer Effekt, der sich aus dem Kernkompetenz-Ansatz ergeben könnte, ist die Diversifikation. Gerade sie sollte durch Konzentration auf die Kernkompetenzen verhindert werden. Da Kompetenzen jedoch erst als Kernkompetenzen angesehen werden, wenn sie auch auf andere Produkt- oder Leistungsbereiche übertragen werden können, entsteht hier ein Widerspruch (Vgl. Turner 1997, S. 7 ff.). Dennoch scheint dieser definitorische Widerspruch in der Praxis zu beheben sein, indem die Übertragbarkeit von Kernkompetenzen als grundsätzlich möglich angenommen wird, die praktische Durchführung aber nicht in jedem Fall erfolgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der ressourcenorientierte Ansatz wichtige Merkmale für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen herausgearbeitet und auch die Wirtschaftspraxis (Konzentration auf das Kerngeschäft) in den letzten Jahren nachhaltig beeinflusst hat. Hingegen ist die Ausrichtung eines Unternehmens nur auf der Basis der vorhandenen Kernkompetenzen gefährlich. Es besteht die Gefahr, dass Marktentwicklungen nicht nachhaltig verfolgt werden und zu Wettbewerbsnachteilen führen. So hat die deutsche Automobilindustrie die Entwicklung von sparsamen hybriden Antrieben japanischer Konkurrenten ignoriert und nur die eigenen Stärke durch immer bessere Motorleistungen beachtet. Es folgte ein mehrjähriger Aufholprozess, um den Wettbewerbsnachteil in diesem Teilmarkt zu kompensieren.

2.1.3 Integration von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise

Der ressourcenorientierte Ansatz stellt sich in einem bewussten Gegensatz zum marktorientierten Ansatz. Beim marktorientierten Ansatz ist die Grundidee, dass der Erfolg von Unternehmen durch die Stellung am Produktmarkt bestimmt wird, während der ressourcenorientierte Ansatz die Wettbewerbsvorteile durch die Ressourcenausstattung und den in den Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen begründet sieht (Vgl. Hungenberg 2006, S. 531). Ob nun der markt- oder der ressourcenorientierte Ansatz der „richtige“ ist, ist eine müßige Frage. Vielmehr kommt es darauf an, die Vorteile beider Ansätze miteinander zu verbinden (Vgl. Rühli 1994, S. 31 ff.).

Eine auf Integration beider Ansätze abzielende Weiterführung entwickelten Krüger/Homp (Vgl. Krüger/Homp 1997, S. 25 ff.). Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass unternehmerischer Erfolg eine Wertschöpfungskette darstellt, an deren einen Ende die Ressourcen und Fähigkeiten und an dem anderen Ende die Kundenbedürfnisse und -

probleme stehen. Als Bindeglied der Wertschöpfungskette und somit als Verbindungsstück von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz wird die Kategorie der Kerneigenschaften eingeführt (Vgl. Krüger/Homp 1996, S. 8). Kerneigenschaften sind diejenigen Merkmale von Produkten und Leistungen, die vom Kunden wahrgenommen werden und einen besonderen Nutzen stiften, also die Kernbedürfnisse der Kunden befriedigen. Ein Unternehmen muss ein Verfahren entwickeln, bei dem die Impulse des Marktes (z.B. Dienstleistungsanforderungen) und unternehmensinterne Ideen ausgetauscht werden und somit zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Ressourcen und Fähigkeiten sowie Produkten und Leistungen führen. Wenn dies einem Unternehmen gelingt, ist die Verbindung von Markt- und Ressourcenorientierung erreicht. Man besitzt marktorientierte Kernkompetenzen.

2.2 Anforderungen bei Dienstleistungen

2.2.1 Begriff der Dienstleistung

Zur Abgrenzung von Sachleistungen zeichnen sich Dienstleistungen durch eine Reihe konstitutiver Merkmale aus (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 60). Zu diesen besonderen Merkmalen zählen insbesondere die Bereitstellung der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters, die Integration von externen Faktoren, die Immaterialität sowie die Simultanität von Leistungserstellung und -verwertung (uno-actu-Prinzip) (Vgl. Bruhn 2000, S. 23 und Meffert 2000, S. 1160). Meffert/Bruhn leiten aus den konstitutiven Merkmalen eine übergreifende Definition des Begriffs Dienstleistung ab (Meffert/Bruhn 2003, S. 30):

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) und deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“

Im Gegensatz zur Einzelbetrachtung der prozess- (Vgl. Berekoven 1983, S. 23), ergebnis- (Vgl. Maleri 1994, S. 4) und potenzialorientierten (Vgl. Hentschel 1992, S. 19f.)

Sichtweise, kommen Meffert/Bruhn zu folgendem Ergebnis: „Erst aus den spezifischen Fähigkeiten und der Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung einer Dienstleistung (Potenzialorientierung) und der Einbringung des externen Faktors durch den Dienstleistungsnachfrager als prozessauslösendes und begleitendes Element (Prozessorientierung) resultiert ein Dienstleistungsergebnis (Ergebnisorientierung)“ (Meffert/Bruhn 2003, S. 28). Bei der kombinierten Betrachtung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen werden die einzelnen Merkmale als phasenbezogene Integration der prozess-, ergebnis- und potenzialorientierten Sichtweise interpretiert (Vgl. Siefke 1998, S. 8).

2.2.2 Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsanforderungen

Die Erstellung einer hohen Dienstleistungsqualität hat sich in den letzten Jahren auf Grund stagnierender oder wenig wachsender Märkte zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor entwickelt (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 267). Sowohl die qualitative als auch die quantitative Erfolgsfaktorenforschung kommen zu dem Ergebnis, dass ein hohes Qualitätsniveau die Chance auf höhere Renditen ermöglicht (Vgl. Bruhn 2006, S. 14 ff.).

Der Begriff der Qualität ist in der DIN (Deutsches Institut für Normung e.V.) 55350 (Teil 11, S. 3, Nr. 5, Mai 1987) wie folgt definiert:

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

Der Qualitätsbegriff kann sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen angewandt werden. Aus ihm leiten sich zwei zentrale Ansätze des Qualitätsverständnisses ab (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 270):

- Produktbezogener Qualitätsbegriff

Qualität als Summe der vorhandenen Eigenschaften von Produkten bzw. Dienstleistungen. Ziel ist eine Messung der Qualität nach objektiven Kriterien.

- Kundenbezogener Qualitätsbegriff

Qualität als Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen durch die Kunden. Die Qualitätsmessung erfolgt anhand von subjektiven Kriterien.

Man darf die Einordnung des Qualitätsbegriffs nicht einseitig aus Kundensicht betrachten. Die Qualität einer Dienstleistung befindet sich im Spannungsfeld aus Kunden, Wettbewerber und dem eigenen Unternehmen.

Die Anforderungen aus Kundensicht können sich auf die Potenzialdimension (zum Beispiel „Öffnungszeiten“), die Prozessdimension (zum Beispiel „Freundlichkeit des Personals“) oder die Ergebnisdimension (zum Beispiel „korrekte Erbringung einer Dienstleistung“) beziehen. Darüber hinaus sind zwei Einflussfaktoren der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht zu betrachten. Einerseits die gelieferte und wahrgenommene Dienstleistung, andererseits die Erwartungen an die Dienstleistung (Vgl. Bruhn 2006, S. 39). Dabei stellt die Kundenerwartung die zentrale Größe zur Beurteilung der Qualität von Leistungen dar (Spreng/MacKenzie/Olshavsky 1996, S. 15 ff.). Positive Abweichungen von der Kundenerwartung werden als hohes, negative Abweichungen als niedriges Qualitätsniveau interpretiert.

Die Anforderungen aus Wettbewerbssicht beziehen sich auf eine gezielte Qualitätsstrategie gegenüber den Wettbewerbern. Einflussfaktoren sind die Qualitätsniveaus oder die Leistungspotenziale der wichtigsten Wettbewerber.

Die Anforderungen aus Unternehmenssicht beziehen sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung eines bestimmten Qualitätsniveaus. Einflussfaktoren sind die Dienstleistungsmentalität der Mitarbeiter sowie ihre fachliche Qualifikation und die grundsätzliche Qualitätsstrategie des Dienstleistungsanbieters.

Bruhn leitet aus den zuvor genannten Qualitätsbegriffen und -dimensionen folgende Definition der Dienstleistungsqualität ab, die auch im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt wird (Bruhn 2006, S. 38):

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften beziehungsweise Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“

Anhand des Kano-Modells können drei Arten von Anforderungen an die Dienstleistungsqualität unterschieden werden (Vgl. Kano/Seraku/Takahashi/Tsuji, S. 1984, S. 39 ff.):

Tabelle 6: Arten von Anforderungen an Dienstleistungen

Basisanforderung	Muss-Kriterien einer Dienstleistung, deren Nichterfüllung vom Kunden als extrem negativ beurteilt werden.
Leistungsanforderung	Die wahrgenommen Dienstleistungsqualität verhält sich proportional zum Erfüllungsgrad: Je höher der Erfüllungsgrad, desto positiver ist die wahrgenommen Qualität
Begeisterungsanforderung	Nichterfüllung führt nicht zu einer negativen Qualitätsbeurteilung. Erfüllung der Anforderung führt zu einer sehr hohen Wahrnehmung der Qualität.

Ausgehend vom Kano-Modell gilt es bei der Analyse der Dienstleistungsanforderungen an ein Geschäftsreisebüro die drei Dimensionen der Anforderungen zu berücksichtigen.

2.2.3 Methoden zur Ermittlung von Dienstleistungsanforderungen

Im folgenden wird ein Überblick über die häufigsten Methoden zur Identifizierung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen gegeben. Die Methoden werden kurz vorgestellt und es folgt jeweils eine kritische Würdigung. Abschließend erfolgt eine ausführliche Beschreibung der für die vorliegende Arbeit präferierten Methode.

Critical Incident Technique

Die Critical Incident Technique wird als Verfahren zur Unterscheidung von „satisfiers“ (Werterhöhungsqualität) und „dissatisfiers (Minimumqualität) verstanden (Vgl. Stauss 1994; S. 233 ff. und Cina 1989, S. 5 ff.). Ausgangspunkt der Methode ist die Annahme, dass die wichtigsten Kategorien negativer Ereignisse Erlebnisse umfassen, in denen die grundlegendsten Erwartungen an Dienstleister verletzt werden (Minimumqualität). In den positiven Ereignissen sollen sich Erlebnisse widerspiegeln, bei denen die Kunden über die Kernleistung hinaus etwas bekommen, dass ihre Erwartungen übersteigt und somit den empfundenen Wert der Kernleistung erhöht (Werterhöhungsqualität). Man geht davon aus, dass außergewöhnlich positive oder negative Ereignisse kritische Er-

eignisse darstellen, die beim Kunden lange im Gedächtnis bleiben (Vgl. Stauss 1994; S. 233 ff.). Eine Auswertung einer Kundenbefragung nach Häufigkeiten der einzelnen Ereignisse gibt Aufschluss über Minimum- und Werterhöhungsqualitäten.

Vorteil der Methode ist, dass die kritischen Ereignisse aus Kundensicht geschildert werden. Jedoch wird bemängelt, dass die von den Befragten geäußerten Meinungen auch erinnert werden müssen. Dadurch kann es passieren, dass bestimmte Ereignisse nicht bzw. überwiegend positive oder negative Ereignisse erinnert werden. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Methode der Critical Incident Technique zu Fehlinterpretationen führen kann (Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark 2000, S. 257).

Lob- und Beschwerdeanalyse

Cadotte/Turgeon führten im Dienstleistungssektor Inhaltsanalysen von Kundenbeschwerden und -lob durch (Vgl. Cadotte/Turgeon 1988, S. 74 ff.). Ergebnis der Studien war eine Einteilung von Serviceattributen in vier Kategorien: **Dissatisfiers** sind demnach diejenigen Serviceleistungen, die bei Abwesenheit oder schlechter wahrgenommener Qualität Unzufriedenheit auslösen. Eine Erfüllung oder über den Erwartungen liegende Qualität der Leistungen führt nicht zu einer besonderen Zufriedenheit auf Kundenseite. **Satisfiers** sind jene Attribute die zur Kundenzufriedenheit führen, sofern die Leistungen über den Erwartungen liegen. Werden die Dienstleistungsanforderungen nicht erfüllt, entsteht keine Kritik. **Criticals** sind Attribute, die sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen können. **Neutrals** sind Serviceattribute, die vom Kunden als nicht bedeutend eingestuft werden und somit weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit auslösen.

Der Methode sind in der Praxis enge Grenzen gesetzt. Da häufig nur ein geringer Teil der Kunden ihre Unzufriedenheit äußern, gehen wichtige Erkenntnisse verloren. Weitergehende Studien haben gezeigt, dass Kunden in ihrer Einschätzung eine Kosten-Nutzen-Abschätzung vornehmen, von deren Ergebnis eine Reaktion des Kunden in Richtung Unzufriedenheit und Zufriedenheit abhängt. Daher liefert die Inhaltsanalyse ein unvollständiges und verzerrtes Bild der Realität (Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark 2000, S. 260).

Regressionsanalyse

Brandt verwendet eine Regressionsanalyse zur Identifikation von Serviceattributen, die einen Einfluss auf die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit haben (Vgl. Brandt 1988, S. 35 ff. und 1987, S. 61 ff., Brandt/Reffet 1989, S. 5 ff.): Das Vorhandensein von Penalty-Faktoren (auch minimum requirements) reicht nicht aus, die wahrgenommene Servicequalität zu steigern, löst jedoch bei Nicht-Vorhandensein Unzufriedenheit aus. Reward-Faktoren (auch value-enhancing features) bewirken eine höhere Qualitätswahrnehmung, erzeugen dennoch keine Unzufriedenheit bei Nicht-Vorhandensein. Hybride

Faktoren rufen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit hervor, wenn sie über bzw. unter den Erwartungen liegen. Die Analyse der Studien erfolgte über eine multiple Regressionsanalyse, wobei die Gesamtzufriedenheit und die Zufriedenheit mit einzelnen Serviceattributen ins Verhältnis gesetzt werden.

Die Regressionsanalyse führt zwar zu verlässlichen Aussagen hinsichtlich bestehender Serviceleistungen, es kann jedoch keine Aussage zu noch nicht vorhandenen Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften getroffen werden (Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark 2000, S. 263).

Kano-Methode

Kano hat einen Fragebogen entwickelt, mit dem eine Auswertung nach Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsanforderungen möglich ist (Vgl. Kano 1984). Es werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte fünf Antwortmöglichkeiten hat. Die erste Frage bezieht sich auf die Beurteilung des Kunden, wenn die Produkt- oder Dienstleistungseigenschaft vorhanden ist, die zweite auf das Nicht-Vorhandensein. Durch die Kombination beider Antworten lassen sich Dienstleistungsanforderungen klassifizieren.

Die zufriedenstellende Reliabilität und Validität der Kano-Methode konnte in einer Studie nachgewiesen werden (Vgl. Sauerwein 2000, S. V). Probleme ergeben sich eher in der praktischen Durchführung einer Kano-Befragung. Der Fragebogen fällt oftmals sehr lang aus, so dass Ermüdungserscheinungen beim Befragten auftreten können, und die Art der Fragetechnik ist für die Befragten ungewöhnlich und könnte deshalb zur Ablehnung einer Teilnahme führen.

Fazit

Auf Grund der geschilderten Probleme der Methoden Critical Incident Technique, Lob- und Beschwerde- sowie Regressionsanalyse ist die Kano-Methode die für die vorliegende Arbeit geeignete Methode zur Klassifizierung von bestehenden und zukünftigen Dienstleistungsanforderungen im Rahmen eines strategischen Managements. Die Methode wird deshalb nachfolgend ausführlich erläutert. Die zuvor geschilderten Probleme der Kano-Befragung wurden bei der Anwendung der Methode im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit (Kapitel 4) bedacht und führten letztendlich zu einer hohen Rücklaufquote.

2.2.4 Kano-Methode zur Identifizierung von Dienstleistungsanforderungen

Die Kano-Methode entstand in den sechziger/siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts (Vgl. Kano 1968, S. 20-29; Kano/Takahashi 1979, S. 21-26; Kano/Seraku/Takahashi/Tsuji 1984, S. 39-48). Die Kano-Methode stellt ein Verfahren dar,

um Kundenanforderungen zu strukturieren und ihren Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden zu bestimmen. Folgende Ziele lassen sich dabei aus dem Kano-Modell ableiten:

Identifikation von Produkt- / Dienstleistungsanforderungen

Entwicklung individueller Leistungspakete für verschiedene Kundensegmente

Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz

Prioritätenbildung für die Produktentwicklung

Der Verlauf eines Kano-Projekts erfolgt in vier Schritten (Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein 1996, S. 117-126):

1. Identifikation von Produkt- / Dienstleistungsanforderungen
2. Die Konstruktion des Kano-Fragebogens
3. Die Durchführung der Interviews
4. Die Auswertung und Interpretation

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen eines Kano-Projekts näher erläutert.

Identifikation von Produkt - / Dienstleistungsanforderungen

Bereits 20 bis 30 qualitative Kundeninterviews reichen aus, um etwa 90% bis 95% aller möglichen Produkt- / Dienstleistungsanforderungen zu ermitteln (Vgl. Griffin/Hauser 1992, S. 21). Als Zielgruppe der Interviews bieten sich Lead-User mit einem hohen Leistungsinvolvement an (Vgl. Hippel 1988, S. 102 ff.). Jedoch erhält man bei einer einfachen Fragestellung nach Kundenanforderungen häufig nur bekannte Antworten. Die Fragestellungen sollten in der Form erfolgen, dass auch noch nicht bekannte Anforderungen artikuliert werden. Hilfreich sind deshalb auch Fragen nach bisherigen Problemen / Beschwerden oder ungelösten Produkt- / Dienstleistungsanforderungen, wie sie sich in folgenden Fragenkomplexen niederschlagen (Vgl. Shiba/Graham/Walden 1993, S. 202):

Was assoziieren Sie mit der Inanspruchnahme des Produkts / der Dienstleistung?

Welche Beschwerden, Probleme oder Schwächen verbinden Sie mit dem Produkt / der Dienstleistung?

Welche einzelnen Kriterien verbinden Sie mit dem Produkt / der Dienstleistung?

Was würden Sie an der bestehenden Dienstleistung / dem Produkt verändern?

Welche neue Kriterien könnten Ihre zukünftigen Produkt- / Dienstleistungsanforderungen noch besser erfüllen?

Alternativ können Produkt- / Dienstleistungsanforderungen auch durch Auswertung von Sekundärmaterialien und/oder als Teilergebnis einer Branchenanalyse ermittelt werden, wie in der vorliegenden Arbeit.

Die Konstruktion des Kano-Fragebogens

Die Formulierung der Fragen hat aus Kundensicht zu erfolgen und gibt eine Beschreibung der zu lösenden Probleme wieder. Die Vorgabe von detaillierten technischen Lösungen würde die Gefahr bergen, dass die Kunden in ihrer Kreativität eingeschränkt wären. Für jede Leistungseigenschaft werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte jeweils fünf abgestufte Antwortmöglichkeiten hat. Die erste Frage bezieht sich auf die Reaktion des Kunden, wenn die Produkteigenschaft vorhanden ist (funktionale Form der Frage), die zweite auf die Reaktion des Kunden, wenn die entsprechende Produkteigenschaft nicht vorhanden ist (dysfunktionale Form der Frage). Es steht nicht die technische Lösung des Problems im Vordergrund, sondern die Frage, welche Probleme des Kunden gelöst werden sollen. Die Kombination der beiden Antworten wird mit der Auswertungstabelle verglichen und eine Klassifizierung der Kundenanforderung ermittelt. Die Klassifizierung erfolgt nach den Kategorien „A(tractive): Begeisterungsanforderung“, „O(ne-dimensional): Leistungsanforderung“, „M(ust-be): Basisanforderung“, „Q(uestionable): Fragwürdig“, „R(everse): Entgegengesetzt“, „I(ndifferent): Indifferent“.

Tabelle 7: Kano-Auswertungstabelle

Produktanforderung → ↓		Dysfunktionale (negative) Frage				
		1. Würde mich sehr freuen (like)	2. Setze ich voraus (must-be)	3. Das ist mir egal (neutral)	4. Könnte ich in Kauf nehmen (live with)	5. Würde mich sehr stören (dislike)
Funktionale (positive) Frage	1. Würde mich sehr freuen (like)	Q	A	A	A	O
	2. Setze ich voraus (must-be)	R	I	I	I	M
	3. Das ist mir egal (neutral)	R	I	I	I	M
	4. Könnte ich in Kauf nehmen (live with)	R	I	I	I	M
	5. Würde mich sehr stören (dislike)	R	R	R	R	Q

Die Produktanforderung ist ...

A(tractive): Begeisterungsanforderung

M(ust-be): Basisanforderung

R(everse): Entgegengesetzt

O(ne-dimensional): Leistungsanforderung

Q(uestionable): Fragwürdig

I(ndifferent): Indifferent

Quelle: Berger, C./ Blauth, R./ Boger, D./ Bolster, C./ Burchill, G./DuMouchel, W./ Pouliot, F./ Richter, R./ Rubinoff, A./ Shen, D./ Timko, M./ Walden, D: Kanos Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: Center for Quality Management Journal, No. 4, Fall, 2/1993, S. 6

Die Durchführung der Befragung

Für Kano-Befragungen eignen sich insbesondere standardisierte mündliche oder schriftliche Befragungen. Durch einen standardisierten Fragebogen wird die Einflussnahme seitens des Interviewers reduziert. Bei Verständnisschwierigkeiten kann der Interviewer sofort oder durch Rückfrage erklärend eingreifen, da sich durch die neuartige Fragebogentechnik ein Rückfragebedarf ergeben kann.

Die Auswertung und Interpretation

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt in drei Schritten. Zunächst werden die Antworten der funktionalen und dysfunktionalen Frage gemäß der Kano-Auswertungstabelle (siehe Tabelle 7, Seite 38) kombiniert. Die Ergebnisse für die einzelnen Leistungskriterien werden in einer Ergebnistabelle aufgelistet (siehe nachfolgende Tabelle 8). Hieraus ist die Gesamtverteilung der Anforderungskategorien (A,O,M,I,R,Q) ersichtlich.

Tabelle 8: Kano-Ergebnistabelle

Produktanforderung	A	O	M	I	R	Q	Gesamt	Kategorie
Anforderung 1								
Anforderung 2								
Anforderung 3								
...								

Quelle: eigene Darstellung

Für die Interpretation der Ergebnisse der Kano-Befragung bieten sich folgende Analysemethoden an (Vgl. Sauerwein 2000, S. 41-51):

- (1) Auswertung nach Häufigkeiten
- (2) Segmentspezifische Auswertung
- (3) Auswertung nach $(O + A + M) > (I + Q + R)$
- (4) Auswertungsregel $M > O > A > I$
- (5) Category Strength
- (6) Total Strength

- (7) Ergebnismatrix aus Total Strength unter Berücksichtigung der Mixed Category
- (8) Auswertung anhand der Self-Stated-Importance
- (9) Zufriedenheitsstiftungskoeffizient
- (10) Quality-Improvement-Index

Die Methoden werden nachfolgend kurz erläutert und für Ihre Anwendbarkeit hinsichtlich der vorliegenden Arbeit bewertet.

Auswertung nach Häufigkeiten

Die einfachste Form der Auswertung erhält man direkt aus der Ergebnistabelle.

Tabelle 9: Kano-Ergebnistabelle: Beispiel einer Auswertung nach Häufigkeiten

Produktanforderung	A	O	M	I	R	Q	Gesamt	Kategorie
Anforderung 1	66	12	15	5	0	2	100%	A
Anforderung 2	11	8	52	10	7	12	100%	M
Anforderung 3	14	43	12	10	15	6	100%	O

Quelle: eigene Darstellung

Die Interpretation nach den häufigsten Nennungen führt zu dem Ergebnis, dass es sich bei Anforderung 1 um eine Begeisterungsanforderung handelt, Anforderung 2 wäre demnach eine Basiseigenschaft und bei Anforderung 3 handelt es sich um eine Leistungsanforderung.

Segmentspezifische Auswertung

Folgt man nur der Auswertung nach Häufigkeiten würde ein Unternehmen über alle Kundengruppen das gleiche Leistungsportfolio anbieten. Eine Spezifizierung nach verschiedenen Kundengruppen fände nicht statt. Möchte ein Unternehmen jedoch die Option haben, sein Leistungsangebot nach Kundengruppen zu klassifizieren, so empfiehlt sich eine segmentspezifische Auswertung. Die Segmentierungsmerkmale werden vor der Befragung festgelegt und mittels Fragebogen erhoben.

Tabelle 10: Beispiel einer Auswertung nach Kundengruppen

Anforderung 1	Großunternehmen	KMU
Basisanforderung (%)	34	60
Begeisterungsanforderung (%)	10	12
Indifferent (%)	35	60
Leistungsanforderung (%)	2	5

Quelle: eigene Darstellung

Auswertung nach $(O + A + M) >< (I + Q + R)$

Trifft man in einer Auswertung auf die Situation, dass Attractives (A) und Indifferents (I) bei einem Anforderungsmerkmal in etwa gleiche Werte aufweisen, so ist die Schlussfolgerung, ob man in dieses Merkmal investiert oder nicht, nur sehr schwierig zu treffen.

Eine Möglichkeit, zu einer Entscheidung zu gelangen, bietet folgende Auswertungsregel:

Wenn $M + A + O > I + Q + R$, dann Max (M, A, O)

Wenn $M + A + O < I + Q + R$, dann Max (I, Q, R)

Wenn der Anteil der Befragten, denen die Leistungsmerkmale etwas bedeutet, größer ist als der Anteil derjenigen Befragten, denen das Leistungsmerkmal egal ist (I), die das Gegenteil wollen (R), oder die falsch geantwortet haben (Q), soll das Leistungsmerkmal als Must-Be (M), Attractive (A) oder One-Dimensional (je nach Häufigkeit) eingestuft werden (Vgl. Sauerwein 2000, S. 42).

Auswertungsregel $M > O > A > I$

Wenn einzelne Leistungsmerkmale nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können, so hilft die Auswertungsregel $M > O > A > I$. Sie besagt, dass in der Produktentwicklung vorwiegend jene Leistungsmerkmale berücksichtigt werden sollten, die den größten Einfluss auf die subjektive wahrgenommene Leistungsqualität haben. Es soll also die Unzufriedenheit bei der Nichterfüllung dieser Merkmale vermieden werden. Geht es um die Entscheidung, welche Begeisterungsanforderungen erfüllt werden sollen, so ist deren relative Bedeutung für den Kunden entscheidend. Erfüllt ein Unter-

nehmen einige der Begeisterungsanforderungen pro Kundensegment, ergeben sich Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen (Vgl. Sauerwein 2000, S. 42).

Category Strength

Eine weitere Berechnungsmethode zur Klassifizierung von Leistungsmerkmalen ist die Maßzahl „Category Strength“ (Vgl. Lee/Newcomb 1996, S. 13-20). Sie hilft Prioritäten innerhalb einer Leistungskategorie zu setzen.

Die Maßzahl „Category Strength“ berechnet sich wie folgt:

$$\text{Cat} = \frac{\text{Häufigste Nennung}}{\text{zweithäufigste Nennung}}$$

Tabelle 11: Beispiel für die Berechnung einer „Category Strength“

Leistungsanforderung	A	O	M	I	R	Q	Cat	Kategorie
Anforderung 1	66	12	15	5	0	2	51%	A
Anforderung 2	11	8	52	10	7	12	40%	M
Anforderung 3	43	3	40	7	3	3	3%	A

Quelle: eigene Darstellung

Die Maßzahl Cat besagt, dass innerhalb der Kategorie A die Erfüllung der „Anforderung 1“ Vorrang vor der Erfüllung der „Anforderung 3“ hat. Die Category Strength wird für die Kategorien A, M und O berechnet.

Total Strength

Die Maßzahl „Total Strength“ wird herangezogen, um den Gesamtanteil aller Kunden zu bestimmen, für die ein Leistungsmerkmal von Bedeutung ist.

Die Maßzahl „Total Strength“ berechnet sich wie folgt:

$$\text{Tot} = A + O + M$$

Je höher der Wert für „Total Strength“ ist, desto wichtiger ist die Erfüllung der Anforderung aus Kundensicht. Die Auswertung nach „Total Strength“ führt zu einer Priorisierung der angebotenen Leistungsmerkmale über alle Kategorien. Jedoch gibt es Probleme bei der Priorisierung von Leistungsmerkmalen, die nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können. Deshalb wird der Total Strength-Ansatz im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur in Verbindung mit der Mixed Category (siehe nachfolgenden Abschnitt) angewandt.

Ergebnismatrix aus Total Strength unter Berücksichtigung der Mixed Category

In der Untersuchung von Lee/Newcomb (Vgl. Lee/Newcomb 1996, S. 18) wurden alle Leistungsmerkmale, deren Category Strength unterhalb von 6% lagen, der neugeschaffenen „Mixed Category“ zugewiesen. Niedrige Category Strength-Werte deuten darauf hin, dass ein Leistungsmerkmal nicht eindeutig einer Leistungskategorie zugeordnet werden kann. In nachfolgender Ergebnismatrix werden nun die Total Strength-Werte der Kategorien A, M, O sowie die der Mixed Category zusammengefasst.

Tabelle 12: Beispiel für eine Ergebnismatrix aus Total Strength und Mixed Category

M (Must Be)	One Dimensional (O)	A (Attractive)	Mixed Category	Total Strength
	Anforderung 3			90 100%
Anforderung 1		Anforderung 4		80% - 89%
				70% - 79%
			Anforderung 2	60% - 69%

Quelle: eigene Darstellung

Die Priorisierung erfolgt zeilenweise, wobei man innerhalb der Zeilen von links nach rechts priorisiert.

Im Beispiel der Tabelle 12 würde also zunächst die Anforderung 3 verwirklicht / verbessert. Als nächstes wäre Anforderung 1 an der Reihe, es folgt Anforderung 4 und schließlich Anforderung 2.

Auswertung anhand der Self-Statement-Importance

Die Auswertung nach der Self-Statement-Importance berücksichtigt die Wichtigkeit (auf einer Skala von 1 „sehr wichtig“ bis 7 „völlig unwichtig“) eines Leistungsmerkmals aus Sicht des Befragten (Vgl. Baidom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein 1996, S. 121). Der Wert hilft, die Leistungsmerkmale innerhalb einer Produktkategorie zu priorisieren.

Tabelle 13: Beispiel für die Auswertung nach der Self-Statement-Importance

Kategorie	Leistungsmerkmal	Wichtigkeit
M	Anforderung 1	1,5
	Anforderung 3	1,7
	Anforderung 9	1,8
O	Anforderung 2	2,3
	Anforderung 7	2,3
A	Anforderung 4	2,7
	Anforderung 5	2,9
I	Anforderung 8	3,5
	Anforderung 6	4,5

Die Auswertung in Tabelle 13 folgen der Reihung nach den Kategorien M (Must Be), O (One-Dimensional), A (Attractive), I (Indifferent) (Vgl. Fong 1996, S. 23).

Der Zufriedenheitsstiftungskoeffizient (CS-Koeffizient)

Der Zufriedenheitsstiftungskoeffizient (CS (Client Satisfaction)-Koeffizient) besagt, ob das Erfüllen einer Dienstleistungsanforderung zu gesteigerter Zufriedenheit führt oder lediglich Unzufriedenheit vermieden wird (Vgl. Berger et. al. 1993, S. 18). Der Koeffizient wird wie folgt berechnet:

Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung:

$$\frac{A + O}{A + O + M + I}$$

Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung

$$\frac{O + M}{A + O + M + I} \cdot (-1)$$

Der CS-Koeffizient für die Unzufriedenheitsstiftung erhält ein negatives Vorzeichen, um den negativen Einfluss auf die Zufriedenheit zu dokumentieren. Der positive CS-Koeffizient liegt zwischen 0 und 1, der negative zwischen -1 und 0.

Je näher der positive CS-Koeffizient an 1 liegt, umso höher ist der Einfluss auf die Zufriedenheit. Ein Wert nahe Null besagt, dass ein sehr geringer Einfluss besteht. Liegt der negative CS-Koeffizient nahe -1, so ist der Einfluss auf die Unzufriedenheit besonders stark. Ein Wert nahe 0 bedeutet, dass die Eigenschaft kaum Unzufriedenheit erzeugt, falls sie nicht erfüllt wird.

Der Quality-Improvement-Index

Der Quality-Improvement-Index stellt die wahrgenommen Qualität der Leistungsmerkmale eines Unternehmens ins Verhältnis zur wahrgenommen Qualität eines anderen Unternehmens (Vgl. Sauerwein 2000, S. 49). Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist jedoch nicht, eine Rangfolge der Geschäftsreisebüros zu ermitteln, sondern generelle Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros zu erheben. Insofern wird der Ansatz des Quality-Improvement-Index nicht weiter verfolgt.

2.3 Planungsmethoden im strategischen Management

2.3.1 Abgrenzung des relevanten Marktes und Geschäftsfeldabgrenzung

Grundlage jeder strategischen Planung ist die Abgrenzung des relevanten Marktes und der für eine Unternehmung relevanten strategischen Geschäftsfelder (Vgl. Abell/Hammond 1979, S. 9 ff.). Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes werden im Absatzmarkt diejenigen Produkte oder Leistungen definiert, die aus Nachfragersicht mit den eigenen Produkten und Leistungen identisch oder austauschbar sind (Vgl. Hungenberg 2006, S. 98). Im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung betrachtet ein Unternehmen das eigene engere Betätigungsfeld (Vgl. Benkenstein 2002, S. 14). Es stellt somit die Beziehungen zu den in den jeweiligen Märkten tätigen Hauptwettbewerbern in den Fokus (Vgl. Müller 1995, Sp. 766).

Zur Kennzeichnung des relevanten Marktes wurde das Konzept der strategischen Gruppen entwickelt (Vgl. Haedrich/Jenner 1995). Die Abgrenzung strategischer Gruppen erfolgt zunächst über die Festlegung eines möglichst breiten Ausgangsmarktes. Solche

Ausgangsmärkte können beispielsweise der Konsumgüter- oder der Reisemarkt sein. Innerhalb der Ausgangsmärkte gilt es dann diejenigen Faktoren zu ermitteln, die das Wettbewerbsverhalten bestimmen und daraus homogene Marktumfelder gebildet. Innerhalb dieser Marktumfelder werden die Unternehmungen mit homogenen Verhaltensweisen zu strategischen Gruppen zusammengefasst (Vgl. Benkenstein 2002, S. 22). Wesentliches Abgrenzungsmerkmal ist die Wettbewerbsintensität. Dort, wo sie am intensivsten ausgeprägt ist, kann man strategische Gruppen und relevanter Markt gleichsetzen (Vgl. Benkenstein 2002, S. 23).

Strategische Geschäftsfelder und relevanter Markt kann man bei Unternehmen, die in Marktnischen tätig sind, gleichsetzen (Vgl. Benkenstein 2002, S. 27). Unternehmen, die mit ihrem Produkt- oder Leistungsprogramm in mehreren Marktsegmenten tätig sind, müssen jedoch diese Diversifikation in der strategischen Planung berücksichtigen, da unter Umständen verschiedene Wettbewerbsstrategien zu implementieren sind (Vgl. Meffert 1994, S. 41). Die aus den verschiedenartigen Aktivitäten, die im Rahmen der strategischen Planung eine eigenständige Behandlung erfahren, hervorgehenden Gruppen nennt man strategische Geschäftseinheiten (Vgl. Köhler 1981, S. 272 f.).

Eine Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von Produkt- und Nachfragerdimensionen kann über Produkt/Markt-Segmente erfolgen (Vgl. Ansoff 1966, S. 13 ff.). Als Marktsegmente können in diesem Zusammenhang beispielsweise kleine, mittlere und große Kunden unterschieden werden oder aber auch lokal, regional, landesweit, europaweit oder global tätige Abnehmer. Die Produkte oder Dienstleistungen könnten in einzelne Segmente, die unabhängig voneinander oder teilweise erworben werden können, aufgeteilt werden. Unberücksichtigt bleibt bei der zweidimensionalen Betrachtung die Entwicklung von Märkten durch technologische Veränderungen. Die technologische Komponente sollte deshalb zusätzlich vor allem in High-Tech-Branchen berücksichtigt werden (Vgl. Benkenstein 1992, S. 10 f.).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Bestimmung des relevanten Marktes eine Voraussetzung zur Ermittlung von Marktreaktionen ist. Es gilt zu eruieren, mit welchen alternativen Strategien und marketingpolitischen Instrumenten unter Berücksichtigung der spezifischen Marktsituation die Unternehmensziele erreicht werden können (Vgl. Meffert 1998, S. 34).

2.3.2 Methoden der strategischen Analyse

Die strategische Analyse ist ein wichtiger Teilschritt zu Beginn des Prozesses eines strategischen Managements (Vgl. Hungenberg 2006, S. 87). Ziel ist, die Informationsbasis zu schaffen, die für strategische Entscheidungen notwendig ist. Für die Analyse im Rahmen der Entwicklung von Dienstleistungsanforderungen kommen folgende Methoden in Frage und werden nachfolgend erläutert:

Analyse und Prognose der Unternehmensumwelt (Branchenanalyse)

Branchenlebenszyklusanalyse

Kostenorientierte Analyse

Technologie-Portfolioanalyse

Analyse von Produktkonfigurationen

Analyse und Prognose der Unternehmensumwelt (Branchenanalyse)

Die Unternehmensumweltanalyse unterteilt man in die Analyse der Makroumwelt sowie der Branchenanalyse. Die Betrachtung der Makroumwelt berücksichtigt allgemeine Aspekte, die alle Unternehmen in gleicher Weise betreffen wie z.B. politische, kulturelle oder ökologische Aspekte (Vgl. Hungenberg, 2006, S. 90). Für die vorliegende Arbeit ist jedoch die Branchenanalyse von größerer Bedeutung. Innerhalb der Branchenanalyse werden die Struktur und die Entwicklung branchenspezifischer Einflussgrößen untersucht. Anschließend können hierauf aufbauend Kunden und Wettbewerber der Branche analysiert werden (Vgl. Hungenberg 2006, S. 98).

Eines der bekanntesten Instrumente zur **Branchenanalyse** ist das Branchenstruktur-Modell von Porter (Vgl. Porter 1980, S. 47 ff.). Da es bereits im Rahmen der Beschreibung des marktorientierten Ansatzes ausführlich vorgestellt wurde, erfolgt an dieser Stelle nur ein Verweis auf Kapitel 2.1.1.

Ziel der strategischen **Kundenanalyse** ist, die Bedürfnisse und Besonderheiten des Kaufverhaltens von Kundengruppen als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg aufzudecken und abzugrenzen. Die so gebildeten Kundensegmente werden dann in unterschiedlicher Form angesprochen und bedient, so dass eine weitestgehende Identität zwischen Kundengruppe und angebotenen Leistungen erzeugt wird (Vgl. Hungenberg, 2006, S. 127). Die Kundensegmentierung kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen, wie nachfolgende Tabelle zeigt.

Tabelle 14: Kriterien der Kundensegmentierung im Business-to-Business-Markt

Kriterium	Business-to-Business-Markt
Art der Kunden	Branche Serviceangebot Standort
Kaufgewohnheiten	Bedeutung des Kaufs Einkaufsvolumen Einkaufshäufigkeit Entscheidungskriterien
Kundenbedürfnisse/ -präferenzen	Leistungsansprüche Serviceansprüche

Quelle: Vgl. Backhaus 2006, S. 210 ff.

Erster Schritt der **Wettbewerberanalyse** ist die Identifikation der relevanten Konkurrenten. Aus Kundensicht sollte unter den Konkurrenten eine Substitutionsbeziehung bestehen. Einerseits können diese Beziehungen für das komplette Leistungsangebot, andererseits nur für Teile des Gesamtangebots bestehen. Diejenigen Wettbewerber, deren Marktverhalten sich ähnelt, bezeichnet man als strategische Gruppe (Vgl. Homburg/Sütterlin 1992, S. 635 ff.). Merkmale zur Abgrenzung sind beispielsweise der Grad der Spezialisierung, die Art der gewählten Vertriebskanäle oder das Qualitätsniveau der Produkte. Im Normalfall finden sich innerhalb einer Branche mehrere strategische Gruppen (Vgl. Hungenberg, 2006, S. 131).

Branchenlebenszyklusanalyse

Betrachtet man das Konzept des Produkt-Lebenszyklus so scheint es gewisse Gesetzmäßigkeiten beim Umsatzverlauf eines Produktes bei einer begrenzt angenommen Lebensdauer zu geben (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 171). Ähnliche Gesetzmäßigkeiten scheint es auch im Branchenverlauf zu geben. Demnach lassen sich einzelne Branchensituationen in fünf unterschiedliche Dimensionen einteilen (Vgl. Porter 1999, S. 254):

Zersplitterte, wenig konzentrierte Branche

Entstehende, junge Branche

Branche im Übergang vom schnellen Wachstum zur Reife

Schrumpfende Branche

Weltweite Branche

Ausgehend von der Analyse, in welcher Situation sich eine Branche befindet, ergeben sich besondere strategische Handlungsalternativen.

Nachfolgend werden die Branchensituationen beschrieben und die daraus folgernden Handlungsalternativen erläutert.

Tabelle 15: Merkmale typischer Branchensituationen

Branchensituation	Merkmale
Zersplitterte, wenig konzentrierte Branche	<p>Wettbewerber besitzen keine signifikanten Marktanteile; Fehlen von Marktführern</p> <p>Wettbewerber können das Branchenergebnis nicht wesentlich beeinflussen</p> <p>Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen</p>
Entstehende, junge Branche	<p>Branche entsteht aus technischen Innovationen oder neuen Nachfragebedürfnissen</p> <p>Alter Geschäftszweig unterliegt fundamentalen Veränderungen</p>
Branche im Übergang vom schnellen Wachstum zur Reife	<p>Phase schnellen Wachstums wird von einer Phase bescheidenen Wachstums (Reifephase) abgelöst</p> <p>Branche kann, z.B. ausgelöst durch Innovationen, die Phase schnellen Wachstums mehrmals durchlaufen</p>
Schrumpfende Branche	<p>Über einen längeren Zeitraum muss die Branche schrumpfende Absatzzahlen hinnehmen</p>
Weltweite Branche	<p>Die umfassende weltweite Position eines Wettbewerbers hat Einfluss auf seine Position auf wichtigen geografischen oder nationalen Märkten</p> <p>Weltweite Branchen zwingen Unternehmen, entweder auf internationaler, koordinierter Grundlage zu arbeiten oder strategische Nachteile hinzunehmen</p>

Quelle: Vgl. Porter 1999, S. 255 ff.

Handlungsalternativen einer zersplitterten, wenig konzentrierten Branche

Die strategischen Ansätze beim Umgang mit zersplitterten, wenig konzentrierten Branchen sind (Vgl. Porter 1999, S. 269 ff.):

Straff geleitete Dezentralisierung: Bewusst kleine, lokale und autonome Standorte

Standardisierte Einheiten: Effiziente, kostengünstige Einheiten an mehreren Standorten

Erhöhung des hinzugefügten Mehrwerts: Schaffung eines Mehrwertes für die Kunden beispielsweise durch verbesserten Service

Spezialisierung auf Produkttypen oder -segmente: Konzentration auf Schwerpunkte

Spezialisierung auf Kundentypen: Konzentration auf eine bestimmte Kategorie von Kunden

Spezialisierung auf Auftragsstypen: Konzentration auf Auftragsstypen wie z.B. Annahme nur von kleinen Aufträgen oder Auftragsfertigungen

Konzentration auf ein geografisches Gebiet: Erbringung von bestimmten Leistungen wie Fertigungs- und Serviceeinrichtungen wird auf ein räumlich begrenztes Gebiet beschränkt.

Handlungsalternativen einer entstehenden, jungen Branche

Junge Branchen bieten die Chance eines großen strategischen Freiraums, da der Einfluss guter strategischer Entscheidungen auf spätere Erfolge überproportional sein kann. Die abgeleiteten strategischen Ansätze sind (Vgl. Porter 1999, S. 296 ff.):

Gestaltung der Branchenstruktur: Setzen der Spielregeln durch Einsatz des marketingpolitischen Instrumentariums

Äußere Rücksichten im Prozess der Branchenentwicklung: Herstellung des Gleichgewichts zwischen Eigen- und Brancheninteresse

Veränderte Rolle von Lieferanten und Kanälen: Bereitschaft der Lieferanten und der Vertriebskanäle auf Besonderheiten der jungen Branche einzugehen

Eintritt von größeren Unternehmen in die junge Branche: Bereitschaft von größeren, bereits in eher weniger riskanten Branchen tätigen Unternehmen, in junge aufstrebende Branchen zu investieren

Handlungsalternativen einer Branche im Übergang vom schnellen Wachstum zur Reife

In schnell wachsenden Branchen werden oft strategische Fehlentscheidungen getroffen, deren Auswirkungen erst später bewusst werden, wenn das Wachstum und damit die zunächst auskömmlichen Erlöse sinken. Es ist deshalb empfehlenswert, bereits in der Wachstumsphase die richtigen strategischen Weichen zu stellen (Vgl. Porter 1999, S. 309 ff.):

Rationalisierung des Produktionsprogramms: Eliminierung unrentabler Posten aus der Produktlinie

Richtige Preiskalkulation: Nachlässigkeiten in der Kostenrechnung (z.B. mittels Durchschnittskosten-Kalkulation bei Produktlinien) müssen einer produktorientierten Kostenkalkulation weichen.

Verfahrensinnovationen: Produktgestaltung und Auslieferungssysteme müssen optimiert werden, um Kosten zu sparen

Erweiterung des Spektrums der Verkäufe: Erzielung von Zusatzerträgen bei bestehenden Kunden durch den Verkauf zusätzlicher Produkte oder Dienstleistungen

Erwerb billiger Aktiva: Übernahme von Unternehmen, die Schwierigkeiten im Wettbewerb haben oder Kauf von liquidierten Aktiva

Auswahl der Abnehmer: Konzentration auf kooperationswillige Kunden und Vermeidung rein preisorientierter Kunden

Wettbewerb auf dem Weltmarkt: Einstieg in den Weltmarkt, um globale Branchenvorteile, z.B. weniger preissensitive aber mehr serviceorientierte Abnehmer, zu nutzen

Handlungsalternativen einer schrumpfenden Branche

In der Schrumpfungsphase können Umsatz-Rückgänge nicht mehr aufgehalten werden. Wesentlicher Grund ist die Ablösung des bestehenden Produktes durch neue Produkte (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 172 f.). Als Handlungsalternativen wird eine Abschöpfungsstrategie empfohlen: Keine Investitionen mehr tätigen, maximalen Cash-flow erzielen (Vgl. Porter 1999; S. 324).

Betrachtet man schrumpfende Branchen, so scheinen die Handlungsalternativen im Gegensatz zum Modell des Produkt-Lebenszyklus vielfältiger. Es hat sich z.B. gezeigt, dass Unternehmen mit größeren Investitionen durchaus hohe Erträge in schrumpfenden Branchen erzielen konnten, während andere Unternehmen aus dem Markt ausgestiegen sind (Vgl. Porter 1999, S. 324).

Die strategischen Handlungsalternativen einer schrumpfenden Branchen können wie folgt klassifiziert werden.

Tabelle 16: Strategische Alternativen in schrumpfenden Branchen

Markt-beherrschung	Nische	Abschöpfung	Frühzeitige Liquidation
Versuchen Sie, eine beherrschende Position beim Marktanteil zu erreichen	Schaffen oder verteidigen Sie eine starke Position in einem bestimmten Segment	Führen Sie eine kontrollierte Desinvestition durch, und nutzen Sie dabei die Vorteile Ihre Unternehmens	Wenn die Niedergangsphase einsetzt, liquidieren Sie die Investition so früh wie möglich

Quelle: Vgl. Porter 1999, S. 341

Die Marktbeherrschungsstrategie verfolgt das Ziel als einziges oder eines von sehr wenigen Unternehmen in der Branche zu verbleiben. Man versucht, durch Investitionen einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen und so die Wettbewerber aus dem Markt zu drängen. Gängige taktische Schritte sind u.a. (Vgl. Porter 1999, S. 341 f.):

Aggressive Wettbewerbsmaßnahmen bei Preis oder Marketing

Kauf von Marktanteilen, z.B. durch Kauf von Konkurrenten

Deutliche Demonstration der Überlegenheit, so dass andere Unternehmen die Lust auf Wettbewerbskriege verlieren

Bei der Nischenstrategie versucht das Unternehmen, Segmente zu identifizieren, wo sich eine weitere Investition lohnt.

Die Abschöpfungsstrategie hat zum Ziel, den Cash-flow zu optimieren. Neuinvestitionen werden gekürzt, die Zahl der Absatzwege reduziert, unbedeutende Kunden aussortiert und der Service eingeschränkt (Vgl. Porter 1999, S. 343). Zum Schluss wird die Geschäftseinheit verkauft oder liquidiert.

Handlungsalternativen in weltweiten Branchen

Die Handlungsalternativen in weltweiten Branchen ähneln den Möglichkeiten in einheimischen Branchen. Das Spektrum der zu berücksichtigenden Elemente ist häufig

umfangreicher. Man betrachtet z.B. nicht nur einheimische Konkurrenten, sondern bezieht ausländische Wettbewerber in die Analysen ein. Die aus lokalen Branchen bekannten strategischen Handlungsoptionen werden durch globale Elemente ergänzt (Vgl. Porter 1999, S. 366 ff.):

Neubestimmung des Produkts: Bei einer Annäherung der lokalen Dienstleistungsanforderungen können durch eine Produktstandardisierung Betriebsgrößenersparnisse genutzt werden.

Identifizierung von Marktsegmenten: Bei bestehenden nationalen Produktunterschieden könnte es Marktsegmente (Nischen) geben, die bisher von nationalen Anbietern schlecht bedient wurden. Durch Konzentration auf solche globalen Nischen könnten Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Geringere Anpassungskosten: Das Hindernis nationaler Produktunterschiede könnte durch Entwicklung kostengünstiger Anpassungstechniken aufgehoben werden. Die durch die Basisprodukte entstehenden Betriebsgrößenersparnisse schaffen Wettbewerbsvorteile.

Zerlegung der Produktion: Einzelteile werden am jeweils weltweit günstigsten Standort produziert und anschließend an einem kostengünstigen oder, sofern nationale Gesetze es erfordern, an lokalen Standorten zusammengesetzt

Kostenorientierte Analyse

Kostenorientierte Analysekonzepte haben zum Ziel, die relevanten Kostenpositionen eines Unternehmens zu identifizieren und zu verbessern (Vgl. Benkenstein 2002, S. 63). Im Mittelpunkt des Kostenmanagements steht nicht mehr die richtige Kostenerfassung und -zuordnung, sondern die frühzeitige und aktive Kostenbeeinflussung (Vgl. Hungenberg 2006, S. 211). Als ein wichtiges Instrument des Kostenmanagements zielt die Prozesskostenrechnung darauf ab, die Kosten verursachungsgerecht auf die Produkte und Leistungen zu verrechnen. Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung sind die Unternehmen in der Lage, die Preise für unterschiedliche Leistungspakete zu berechnen. Abnehmer haben die Chance durch Inanspruchnahme oder Ablehnung von Leistungselementen die Kosten und den Service einer Dienstleistung in wesentlichen Teilen selbst zu bestimmen. Ohne detaillierte Prozesskostenrechnung würde ein Anbieter seine Leistungen mit einem eher zufälligen Preis berechnen und auf ein gutes Gelingen hoffen. Prozesskostenrechnungen erlauben den Unternehmen darüber hinaus, die Kosten verschiedener Standorte miteinander zu vergleichen und die Leistungserbringung an den Standorten mit den niedrigsten Kosten zu konzentrieren.

Technologie-Portfolio-Analyse

Technologie-Portfolios stellen als externe Größe die Technologieattraktivität und als interne Dimension die unternehmenseigene Stärke zur Entwicklung von Technologien (Ressourcenstärke) im Vergleich zu Wettbewerbern dar (Vgl. Pfeiffer et al. 1982, S. 79 ff.). Die Technologieattraktivität beschreibt, ob die Produkt- und Fertigungstechnologien künftigen Marktanforderungen entsprechen. Die Ressourcenstärke gibt Auskunft, ob ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Hauptwettbewerbern in der Lage ist, die betrachtete Technologie zu beherrschen und anzuwenden. Neben der grundsätzlichen Fähigkeit, eine Technologie zu beherrschen, erfolgt bei der Ressourcenstärke eine Beurteilung, ob das Unternehmen diese Fähigkeit schlechter, gleich gut oder besser als die Wettbewerber beherrscht. Ergebnis der Technologie-Portfolio-Analyse ist eine strategische Entscheidung, in welche Technologien investiert werden muss (Vgl. Benkenstein 2002, S. 88).

Analyse von Produktkonfigurationen

Die sinnvolle Zerlegung von Kundennutzen in seine Einzelteile ist Voraussetzung zur Analyse von Produktkonfigurationen (Vgl. Müser 1999, S. 229). Ein Wettbewerbsvorteil entsteht für ein Unternehmen erst dann, wenn kein Wettbewerber ein Nutzenmerkmal mit ähnlicher Leistung anbieten kann (Vgl. Hungenberg 2006, S. 222 f.). Besondere Bedeutung kommt anschließend der Gruppierung von Produkten oder Leistungen zu. Wenn einzelne Komponenten einer Produktkonfiguration vom Kunden als einzigartig wahrgenommen werden, ist die gesamte Produktkonfiguration einzigartig. Das Unternehmen steht am Ende vor dem Entscheidungsproblem, ob die einzigartigen Merkmale zusammen mit Standardkomponenten oder separat angeboten werden. Die Frage kann nur im Zusammenhang mit dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen und der Bedeutung des Merkmals für den Kunden geklärt werden. Schließlich ist es möglich, auf Basis modularer Konzepte (Baukastenprinzip) den Kundennutzen zu maximieren. Der Anbieter analysiert die Kundennachfrage und entscheidet anschließend, welche Einzelkomponenten zum kundenindividuellen Basisangebot gehören und welche Module vom Kunden separat bezogen werden können. Der Anbieter hat in einem solchen Modell sowohl die Maximierung des Kundennutzen als auch die eigene Erlösmaximierung in Einklang zu bringen.

2.3.3 Formulierung, Bewertung und Auswahl von strategischen Optionen

Ableitung der Strategieformulierung aus der strategische Analyse

Die Planungsmethoden im strategischen Management nehmen bereits wesentliche Aspekte der Strategieformulierung vorweg. Die Analyse des Status Quo sowie die Einschätzung der Branchenentwicklung in der Branchenanalyse und die daraus abgeleiteten Handlungsalternativen geben wettbewerbsorientierte Hinweise zur Strategieformulierung. Die Dimensionen zur Formulierung wettbewerbsgerichteter Marktstrategien (Differenzierung, Kostenführerschaft, Zeitvorteile, Konzentration auf Schwerpunkte) wurden bereits in Kapitel 2.1.1 ausführlich beschrieben.

Die Kostenanalyse und die Technologie-Portfolio-Analyse liefern ebenfalls wichtige Grundlagen für strategische Entscheidungen (z.B. Standortentscheidungen mittels Kostenanalyse oder Investitionsentscheidungen mittels Technologie-Portfolio). Schließlich ist die Analyse der Produktkonfigurationen Basis für die Entscheidung über zu bildende kompetenzorientierte Produkt- oder Leistungsgruppen. Durch den Einsatz verschiedener Analysemethoden gelingt es, die markt- (z.B. Branchenanalyse) und ressourcenorientierte (z.B. Analyse der Produktkonfiguration) Sichtweise gleichzeitig zu berücksichtigen.

Strategiebewertung und -auswahl

Im Rahmen der Strategieformulierung werden üblicherweise verschiedene Strategiealternativen entwickelt. Aufgabe der Strategiebewertung und -auswahl ist es, die einzelnen Alternativen miteinander zu vergleichen und eine Alternative auszuwählen, die implementiert werden soll.

Im Rahmen der Strategieformulierung werden die Alternativen noch nicht hinsichtlich ihrer Wirksamkeit beurteilt. Es besteht ansonsten die Gefahr, dass z.B. innovative Konzepte zu früh ausgesondert werden, weil sie nicht den herkömmlichen Vorstellungen entsprechen (Vgl. Hungenberg 2006, S. 265). Erst die Strategiebewertung prüft mittels Konsistenz-, Kompetenz- und Funktionstest sowie ergänzender finanzieller Bewertungsmethoden die Realisierbarkeit einer Strategie (Vgl. Wiedmann/Kreutzer 1989, S. 115).

Der Konsistenztest gleicht die Strategien mit dem Unternehmenszweck und der -vision ab und berücksichtigt gleichzeitig die Interessen der relevanten Stakeholder (z.B. Eigentümer, Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Behörden, Verbände) des Unternehmens. Hat die Strategie den Konsistenztest erfolgreich bestanden, prüft der Kompetenztest, ob die zur Umsetzung notwendigen Ressourcen vorhanden sind oder im Unternehmen entwickelt bzw. extern beschafft werden können. Schließlich wird der Funktionstest durchgeführt, um Reaktionen der Wettbewerber oder anderer Marktteilnehmer und die Auswirkungen

auf die angestrebten Unternehmensziele zu untersuchen (Vgl. Benkenstein 2002, S. 193 f.). Als wichtige Methode innerhalb der beschriebenen Tests gilt die Nutzwertanalyse. Bei der Nutzwertanalyse wird eine Strategie anhand von Bewertungsdimensionen (z.B. Marktattraktivität, Verfügbarkeit der erforderlichen Produktionsmittel, Forschungs- und Entwicklungspotenzial, Fertigungspotenzial und Finanzierungspotenzial) und weiteren Unterfaktoren (z.B. Personal, Rohstoffe bei Verfügbarkeit der Produktionsmittel) mittels Erfolgsfaktorwerten beurteilt und über Gewichtungen der einzelnen Bewertungsdimensionen und Unterfaktoren ein Nutzwert berechnet (Vgl. Adam 2000, S. 94). Diejenige alternative Strategie gilt als vorteilhaft, für die der höchste Nutzwert berechnet wird (Vgl. Hanusch 1994, S. 174). Wesentlicher Nachteil der Methode ist die Subjektivität sowohl bei der Zuweisung der Gewichtung- als auch der Bewertungsfaktoren (Vgl. Wilde 1989, S. 188). Allerdings können erfahrene Anwender der Methode auf Erkenntnisse der Vergangenheit zurückgreifen und die Subjektivität würde als Vorteil dienen.

Die finanziellen Bewertungsmethoden lassen sich in zwei wichtige Arten unterteilen: Ein Verfahren beruht auf Zahlungsströmen (Ein- und Auszahlungen), ein anderes auf der Wertentwicklung eines Geschäftsfeldes. Ein bekanntes Verfahren, das auf Zahlungsströmen basiert, ist die Discounted-Cash-flow-Methode. Bei dieser Methode wird der Gegenwartswert des betrieblichen Cash-flows berechnet, die das Geschäftsfeld zukünftig erwirtschaften wird (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 627 ff.). Beim zweiten Verfahren wird die Wertentwicklung als Differenz (Economic Added Value) zwischen einer Gewinngröße und den Kapitalkosten eines Geschäftsfelds ausgedrückt (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 632 f.).

Ist eine strategische Entscheidung mit dem Einsatz von Investitionsmittel verbunden, bieten sich noch weitere Verfahren der Investitionsrechnung an. Hierzu zählt z.B. die Kostenvergleichsrechnung, bei der die Kosten von zwei oder mehreren Alternativen gegenübergestellt werden, wobei die günstigere Variante ausgewählt wird. Laufen die Alternativen nur, die Durchführung einer Investition findet statt oder nicht, kommen auch die Amortisations- bzw. Rentabilitätsrechnung in Betracht.

Bei der Amortisationsrechnung wird der Zeitpunkt ermittelt, bei der die Kosten einer Investition zu den aus der Investition im Zeitablauf erwirtschafteten Einzahlungsüberschüssen ins Verhältnis gesetzt wird. Als Ergebnis wird der Zeitpunkt berechnet, bei dem die Summe der Erlöse gleich der Summe der Kosten ist. Eine Investition gilt als vorteilhaft, wenn sie im Vergleich zu anderen Investitionen eine kürzere Amortisationsdauer hat oder wenn bei einem Einzelprojekt die vorgegebene Soll-Amortisationsdauer unterschritten wird (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 606).

Die Rentabilitätsberechnung setzt den Gewinnbeitrag aus einer Investition ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Eine Investition gilt dann als vorteilhaft, wenn die Rentabilität eine vorgegebene Mindestrendite überschreitet. Bei mehreren Alternativprojekten gilt diejenige Alternative mit der höchsten Rendite als empfehlenswert.

Nachteil aller Methoden sind die Annahmen, die hinsichtlich der Ein- und Auszahlungsströme bzw. Gewinnprognosen gemacht werden. Am Ende sind die Methoden mit erheblichen Unsicherheiten hinsichtlich der prognostizierten Daten verbunden und suggerieren eine Scheingenauigkeit (Vgl. Schneider 1992, S. 97 und Benkenstein 2002, S. 205). Da Prognoseverfahren jedoch immer mit Unsicherheiten behaftet sind, muss man sich für ein oder mehrere Verfahren entscheiden. Im Rahmen einer Risikoanalyse können jedoch die Unwägbarkeiten einer Investition analysiert und zusätzlich zur Investitionsrechnung in die Entscheidung einbezogen werden.

2.4 Implementierung von Strategien

Die Implementierung der Strategie ist der letzte Schritt im Rahmen des strategischen Managements. Sie soll dazu führen, dass eine Strategie nicht nur umfassend durchdacht, sondern auch tatsächlich umgesetzt wird (Vgl. Hungenberg 2006, S. 316). Die Implementierung gliedert sich in folgende Teilaufgaben (Vgl. Kirsch/Reglin 1997, S. 647 ff.):

- Absicherung der Strategie
- Operationalisierung der Strategie
- Durchsetzung der Strategie

Absicherung der Strategie

Eine erste Aufgabe der Strategieimplementierung ist die Ausrichtung der Strukturen und Systeme auf die gewählte Strategie. Zu den Strukturelementen zählen die Aufbau- und Ablauforganisation, während zu den Systemen das Management - Informationssystem und das Management - Anreizsystem zählen (Vgl. Hungenberg 2006, S. 317 ff., 349 ff, 355 ff.).

Aufbauorganisation

Die Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation gliedern sich in (Vgl. Krüger 1994, S. 95):

- die Form der Aufgabenspezialisierung
- die Gestaltung der Weisungsbefugnisse
- die Verteilung der Entscheidungsaufgaben

Die **Aufgabenspezialisierung** wird in eine funktionale und eine objektorientierte Spezialisierung unterteilt. Bei der funktionalen Spezialisierung erfüllt jeder Aufgabenträger lediglich eine bestimmte Funktion, wie z.B. die Beschaffung von Rohstoffen oder den

Vertrieb der eigenen Produkte. Bei der objektorientierten Spezialisierung erfolgt die Fokussierung am zu erstellenden Produkt/der zu erbringenden Dienstleistung, auf regionale oder kundenorientierte Aspekte. Die Aufgabenträger sind dabei nur für ein bestimmtes Produkt zuständig (produktorientierte Spezialisierung), konzentrieren sich auf regionale Bereiche (regionale Spezialisierung) oder bestimmte Kundengruppen (kundenorientierte Spezialisierung). Die Art der Aufgabenspezialisierung entscheidet über die Zuweisung der Aufgaben und damit über die Entstehung von Stellen und Abteilungen im Unternehmen.

Sind die Stellen und Abteilungen geschaffen, muss über die **Weisungsbefugnisse** zwischen den Organisationseinheiten entschieden werden. Dabei unterscheidet man zwischen Einlinien- und Mehrliniensystem. Merkmal des Einliniensystems ist, dass einzelnen Stellen lediglich von einer vorgesetzten Instanz Weisungen erhalten, während im Mehrliniensystem einzelne Stellen Weisungen von mehreren Instanzen erhalten können. Reine Ein- oder Mehrliniensysteme findet man in der Praxis selten. So ist z.B. die Einfügung eines Key Account Managers als intensiver Betreuer von einzelnen oder wenigen Kunden oftmals schwierig, da ihnen keine oder kaum Weisungsbefugnisse gegeben werden (Vgl. Meffert 1998, S. 992).

Schließlich kommt der **Verteilung der Entscheidungsbefugnisse** auf die verschiedenen Führungsebenen eine entscheidende Bedeutung zu. Dezentrale Entscheidungsstrukturen delegieren möglichst viele Entscheidungen auf nachgeordnete Organisationsebenen, während eine Zentralisation das Zusammenfassen von Entscheidungsaufgaben in höheren Ebenen beschreibt.

Zur Beurteilung von Organisationsalternativen unterscheidet man vier Anforderungen (Vgl. Hungenberg 1995, S. 119 ff.):

Marktorientierung: Ausrichtung der Organisation auf die Wettbewerbsbedingungen und Kundenbedürfnisse

Ressourceneffizient: Wirtschaftlicher Einsatz der sachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen

Qualifikation und Motivation: Positiver Einfluss auf die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter

Flexibilität: Schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen im Unternehmensumfeld

Ablauforganisation

Für den Wettbewerbserfolg ist die schnelle, kostengünstige und qualitativ hochwertige Abwicklung von Geschäftsprozessen von Bedeutung (Vgl. Hungenberg 2006, S. 342 f.). Deshalb ist häufig die Stellen- und Abteilungsbildung das Ergebnis der Gestaltung von Prozessen (Vgl. Gaitanides 1983, S. 62).

Zur Strukturierung von Prozessen gehört die Bestimmung der Reihenfolge sowie die zeitliche und räumliche Festlegung der Aufgabenverrichtung. Die einzelnen Prozessschritte werden zu übergeordneten Teilprozessen zusammengefasst und schließlich mit anderen internen und externen Prozessen verkettet. Zu einem stetigen Optimierungsprozess gehört die Überprüfung der aktuellen Prozesse. Bei einer solchen Prozessoptimierung besteht die Aufgabe darin, überflüssige Prozesse zu eliminieren und andere Prozesse zu vereinfachen, auszulagern oder umzustrukturieren (Vgl. Benkenstein 2002, S. 250). Schließlich gilt es, die Prozessverantwortlichkeit zu regeln. Ähnlich wie bei der Aufbauorganisation muss die Verantwortung für einzelne Prozessschritte bzw. ganze Geschäftsprozesse an Aufgabenträger delegiert werden. Bestehen beim Prozessschritt, Teilprozess oder gesamten Geschäftsprozess Schnittstellen zu Kunden, ist die Wahl des Aufgabenträgers sowie der Entscheidungskompetenz ungleich wichtiger als bei rein internen Prozessen.

Management-Informationssystem und Management-Anreizsystem

Unter System werden diejenigen Instrumente bezeichnet, die zur Führung eines Unternehmens durch das Management benötigt werden. Die Systeme schaffen Rahmenbedingungen, um strategiegerechte Handlungen zu fördern und die Strategien abzusichern. Zu diesen Systemen zählen das Management-Informationssystem und das Management-Anreizsystem (Vgl. Hungenberg 2006, S. 348 f.).

Ein **Management-Informationssystem** ist ein Planungs- und Kontrollinstrument (Vgl. Hungenberg 2006, S. 348 f.). Es ist im Einzelnen festzulegen, welche Inhalte (z.B. Umsatzzahlen) in welcher Detaillierung (z.B. sortiert nach Kundengruppen) und in welchem zeitlichen Rahmen (z.B. zwei oder drei Jahre) Bestandteil des Management-Informationssystems sind. Je nach Führungsebene erhalten die Entscheidungsträger die Daten in mehr oder weniger aggregierter Form. Moderne Management - Informationssysteme werden mit EDV-Unterstützung erstellt. Abfragen können üblicherweise in standardisierter Form oder individualisiert je nach Abfragezweck erfolgen. Mithilfe eines Management-Informationssystems stehen den Entscheidungsträgern die relevanten Informationen der strategische Planung jederzeit zur Verfügung. Darüber hinaus verfügt man fortwährend über aktuelle Informationen zum Stand der Strategieimplementierung, so dass man auf Abweichungen kurzfristig reagieren kann.

Ein **Management-Anreizsystem** ist ein Hilfsmittel, um das Verhalten von Menschen zur Erreichung der Unternehmensziele zu beeinflussen. Die Ausgestaltung umfasst die Inhalte, die Bemessungsgrundlagen, die Vergütungsform und den Ausschüttungsmodus des Anreizsystems. Bei den Inhalten des Anreizsystems geht es um fixe und variable Vergütungsbestandteile, wobei die fixen Elemente eine Mindestvergütung darstellen und die variablen Teile zu besonderer Leistung anspornen sollen. Die Bemessungsgrundlagen für die Vergütung müssen mess- und nachvollziehbar sein und werden in der Regel für Führungskräfte individuell vereinbart. Die Auszahlung der Vergütung

erfolgt entweder kurzfristig (z.B. als Provision nach Verkaufsabschluss), periodisch (z.B. quartalsweise) oder endfällig (z.B. nach Abschluss eines Projekts). Die Anreizwirkung ist am größten, wenn der Anreiz in unmittelbaren Zusammenhang mit der erbrachten Leistung ausgeschüttet wird (Vgl. Hungenberg 2006, S. 361 ff.).

Operationalisierung der Strategie

Eine Strategie wird erst dann Realität, wenn sich die entsprechenden Unternehmensbereiche an der Umsetzung beteiligen (Vgl. Hahn 2005, S. 646 ff.). Welchen Beitrag die einzelnen Unternehmensbereiche beizutragen haben, geht in der Regel aus der Strategieformulierung nicht hervor. Vielmehr hat die Unternehmensleitung gemeinsam mit den Bereichen konkrete Vorgaben für die operative Umsetzung der Strategie zu erarbeiten. Die Vorgaben münden in einer operativen Planung, die die Ziele und Maßnahmen, die das tägliche Handeln im Unternehmen bestimmen, beinhaltet. Bestandteile der operativen Unternehmensplanung sind (Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 48 ff.):

Funktionale operative Planung Planung der Funktionsbereiche

Faktorbezogene operative Planung Planung der Produktionsfaktoren

Monetäre operative Planung Planung der monetären Konsequenzen des Unternehmensgeschehens

Durch die operative Unternehmensplanung wird sichergestellt, dass die beschlossenen Strategien auch tatsächlich umgesetzt werden. Zusätzlich können durch die Operationalisierung der Strategien eventuell betriebliche Engpässe identifiziert werden. Zu diesen Engpässen gehören beispielsweise Liquiditätsprobleme oder Ressourcenknappheit. Die Engpässe erfordern entweder eine Revision der Strategie oder eine Änderung des Zeithorizonts für die Implementierung der Strategie, um zunächst die erkannten Probleme zu lösen.

Funktionale operative Planung

Da die Funktionsbereiche der Unternehmen in der Praxis ganz unterschiedlich konzipiert sind, ist es sinnvoll, sich auf die Kernfunktionen Absatz, Produktion, Beschaffung, Forschung und Entwicklung zu fokussieren. Als Querschnittsfunktionen können die Bereiche Logistik, Qualitätssicherung oder Controlling hinzukommen (Vgl. Homburg 1998, S. 205 ff.).

Die **Absatzplanung** berücksichtigt in der Regel Absatz-, Umsatz- und Deckungsbeitragsziele. Sie leiten sich aus den Zielsetzungen der strategischen Planung ab. Ergebnis ist eine konkrete Absatzzielplanung, die nach einzelnen Produkten oder Dienstleistun-

gen, Märkten, Kundengruppen und Vertriebswegen differenziert werden kann (Vgl. Hungenberg 2006, S. 368). Gleichzeitig werden die Maßnahmen im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums geplant. Die Aktionsparameter sind: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation.

Im Rahmen der Produktpolitik fallen Entscheidungen hinsichtlich der Qualitäts- und Nutzendimension der einzelnen Leistungsangebote (Vgl. Benkenstein 2002, S. 213). Sie gelten als Innovationsaktivitäten und sind auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile ausgerichtet (Vgl. Meffert 1998, S. 366).

Die Festlegung der Produktvarianten ist Bestandteil des Produkt- bzw. Leistungsprogramms. Dabei gibt die Programmbreite die Anzahl alternativer Produktangebote wieder, während die Programmtiefe die Anzahl der Varianten innerhalb eines Produktangebots darstellt.

Der Preis eines Gutes ist das Entgelt für den Erwerb des Produkts bzw. die Inanspruchnahme einer Dienstleistung (Vgl. Simon 1995, S. 5). Der Preis ist ein wichtiges Nachfrageinstrument, weil die Nachfrager oft kurzfristig und flexibel darauf reagieren (Vgl. Diller 2000, S. 14 ff.). Im Zusammenhang mit der Produktdifferenzierung sind Anbieter in der Lage, eine Vergleichbarkeit mit Preisen anderer Anbieter zu erschweren und somit unter Umständen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und höhere Preise durchzusetzen (Vgl. Faßnacht 1996, S. 67 f.). Höhere Preise sind auch möglich, wenn innerhalb eines Angebots Alleinstellungsmerkmale integriert sind (Vgl. Gutenberg, 1984, S. 246 ff.). Bei eher homogenen Leistungsangeboten nimmt die Intensität des Preiswettbewerbs zu (Vgl. Benkenstein 2002, S. 217).

Entscheidungen über die Distributionspolitik betreffen im Dienstleistungsbereich überwiegend die Wahl der Absatzmittler und die Gestaltung der Beziehungen zu ihnen. Erfolgt die Distribution der Leistung direkt vom Leistungserbringer an den Nachfrager, können verschiedene Vertriebs Elemente berücksichtigt werden. So kann ein Direktvertrieb über persönlichen Verkauf, Telefon oder über elektronische Medien, wie z.B. das Internet, erfolgen. Schließlich ist es möglich, verschiedene Varianten des Direktvertriebs in einer Kundenbeziehung miteinander zu kombinieren.

Die Instrumente der Kommunikationspolitik gliedern sich in klassische Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung, Sponsoring, Event-Marketing, Multimedia-Kommunikation, Messen/Austellungen und Direktkommunikation (Vgl. Meffert 1998, S. 692 ff.). Der Direktkommunikation kommt in vielen Kundenbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs eine besondere Bedeutung zu. Sie hat zum Ziel, Neukunden zu gewinnen und bei Bestandskunden eine höhere Kundenbindung zu erreichen (Vgl. Meffert 1998, S. 720 f.).

Ausgehend von der Absatzplanung wird die **Produktionsplanung** erstellt. Hierzu gehört die Ausarbeitung eines konkreten Produktionsprogramms. Es wird festgelegt, welche Produkte hergestellt oder Leistungen abgerufen werden können. Zu berücksichtigen

sind in diesem Zusammenhang die konkret geplanten Absatzzahlen sowie Kapazitätsgrenzen. Anschließend erfolgt die Planung des Leistungserstellungsprozesses unter Berücksichtigung des Bedarfs an Produktionsfaktoren (Vgl. Hahn/Laßmann 1999, S. 290 ff.). Eine Flexibilität der Produktionsplanung und -anpassung ist gefordert, sofern kurzfristige Nachfrageerhöhungen bzw. -rückgänge eintreten.

Im Rahmen der **Beschaffungsplanung** werden Entscheidungen hinsichtlich der Bereitstellung aller notwendigen Produktionsfaktoren in der erforderlichen Menge und Güte zur rechten Zeit am rechten Ort und zu möglichst geringen Kosten getroffen (Vgl. Grochla/Schönbohm 1980, S. 37). Im Dienstleistungsbereich ist ein wesentlicher Produktionsfaktor die menschliche Arbeitskraft. Die interne Personalbeschaffung kann über Versetzungen oder Beförderungen erfolgen, wobei unter Umständen umfassende Weiterbildungsmaßnahmen oder Umschulungen erforderlich sind. Bei der externen Beschaffung werden Bewerber vom Arbeitsmarkt neu eingestellt. Auch bei der externen Beschaffung können intensive Einarbeitungsphasen notwendig sein, die mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen verbunden sind.

Die operative **Planung im Forschungs- und Entwicklungsbereich** hat einen sehr starken Zukunftsbezug. Die Tätigkeiten sollen zu neuen Produkten und Dienstleistungen führen, deren Vermarktung erst in späteren Perioden erfolgt. Insofern entsteht eine sehr enge Bindung der strategischen Geschäftsfeldplanung und der operativen Planung im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Bei laufenden Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist zu entscheiden, welche Maßnahmen fortgesetzt, abgeschlossen oder abgebrochen werden und welche neue Vorhaben hinzukommen. Da diese Vorhaben unter Umständen über mehrere Planungsperioden laufen, müssen Dispositionen über die Produktionsfaktoren auch über den Planungshorizont hinaus Gültigkeit haben (Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 547 ff.). Unter Umständen erfordern zudem Marktveränderungen eine flexible Anpassung der operativen Planung.

Faktorbezogene operative Planung Planung der Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren stehen einem Unternehmen niemals unbegrenzt zur Verfügung. Dem Produktionsfaktor Personal fällt bei Dienstleistungen eine besondere Rolle zu, da die Kosten relativ hoch und Personalressourcen immer knapp sind (Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 547 ff.). Um Engpässe zu vermeiden, sind Maßnahmen der Personalbeschaffung und der Personalentwicklung zu planen. Da die Beschaffung von gut und hochqualifizierten Mitarbeiter auch extern oft sehr schwierig ist, ist die Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung. Im Rahmen der Personalentwicklung müssen Weiterbildungsmaßnahmen die Qualität der eigenen Mitarbeiter und damit der Dienstleistung sichern. Schließlich können Unternehmen durch Akquisition von Hochschulabsolventen und Einarbeitungsprogramme (z.B. Trainee-Programme) frühzeitig die Weichen für eine effektive Personalplanung stellen (Vgl. Thommen/Achleitner 2004, S. 673 f.).

Monetäre operative Planung Planung der monetären Konsequenzen des Unternehmensgeschehens

Die Implementierung der Strategie hat abschließend Auswirkungen auf die monetären Planungen eines Unternehmens. Hierzu dienen u.a. der Kosten- und Erlösplan sowie die Finanzplanung.

Ergebnis der Kosten- und Erlösplanung ist das Betriebsergebnis als eine der wichtigsten Führungsgrößen für das operative Management (Vgl. Coenenberg 2003, S. 54 ff.). Innerhalb der Kosten- und Erlösrechnung gibt es verschiedene Varianten (z.B. mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung), um Auswirkungen der operativen Umsetzung einer Strategie z.B. auf Funktionsbereiche des Unternehmens analysieren zu können.

Die Finanzplanung hat zur Aufgabe, zahlungswirksame Vorgänge zu erfassen, die Beschaffung und Anlage liquider Mittel zu optimieren sowie die Liquidität jederzeit zu sichern. Da bei der Umsetzung strategischer Entscheidungen üblicherweise finanzielle Mittel benötigt werden, obliegt es der Finanzplanung diese in ausreichender Form zu möglichst günstigen Konditionen und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Liquiditätsschwierigkeiten sollten frühzeitig bekannt sein, um Auswirkungen auf die Strategieimplementierung berücksichtigen zu können.

Durchsetzung der Strategie

Zur Durchsetzung von Strategien bedarf es in vielen Fällen der Verhaltensänderung von Mitarbeitern. Die Maßnahmen zur Durchsetzung einer Strategie lassen sich in drei Kategorien einteilen: Information, Motivation und Qualifizierung.

Information bzw. Kommunikation kommt in Zeiten größeren Wandels eine ganz besondere Bedeutung zu (Vgl. Brehm 2000, S. 261 ff.). Sie soll über die Eckpunkte einer Strategie Auskunft geben. Die Wahl der Kommunikationsmedien (z.B. Persönliches Gespräch, Rundschreiben) soll dabei der Größenordnung des Wandels (einfach, komplex) angemessen sein (Vgl. Lengel/Daft 1988, S. 225 ff.). Gesteuerte Informationen dienen aber auch dazu, ungesteuerten Gegeninformationen oder Gerüchten entgegenzuwirken (Vgl. Johnson 1990, S. 183 ff.).

Informationen über geplante Veränderungen sind Grundvoraussetzung für die Bereitschaft, die strategische Neuausrichtung zu unterstützen. Zwei wesentliche Faktoren können die Motivation der Mitarbeiter jedoch noch steigern. Zum einen sind dies klare, eindeutige und einheitliche Äußerungen des Managements zur neuen Strategie sowie ein Anreizsystem, dass die Unterstützung der Strategie belohnt.

Strategische Veränderungen erfordern häufig Verhaltensänderungen, die jedoch von den Mitarbeitern aufgrund ihrer Qualifikation nicht immer sofort bewältigt werden können. Qualifizierungsmaßnahmen sind deshalb ein weiteres wichtiges Mittel, um neue Strate-

gien durchsetzen zu können. Um Ängste der Mitarbeiter vorzubeugen, muss über diese Maßnahmen ebenfalls frühzeitig informiert werden.

3 Strategische Analyse des deutschen Geschäftsreise- und Geschäftsreisebüromarktes

3.1 Abgrenzung der Geschäftsreise und Einordnung als Dienstleistung

In der Literatur wird der Begriff der Geschäftsreise nicht einheitlich definiert. Daraus ergeben sich recht unterschiedliche Vorstellungen vom Volumen des Geschäftsreisemarktes. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über verschiedene Definitionen des Begriffs Geschäftsreise.

Tabelle 17: Definitionen Geschäftsreise

Definition	Quelle
Geschäftsreisen sind Reisen aus betrieblichem bedingtem Anlass, die direkt oder indirekt der Wertschöpfung im Unternehmen zuzurechnen sind.	Brochhausen, Ewald; Melzer, Markus; Thurner, Marcus, Vordenbäumen, Hendrik: SAP Travel Management, Bonn: Galileo Press GmbH, 2004, S. 12
Geschäftsreise: Jede betrieblich veranlassete Reise, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen erfasst wird. Dauer, Zweck, Entfernung, Ziel der Reise oder berufliche Stellung der Reisenden sind hierfür unerheblich. Somit fließen auch Fahrten zum ständigen oder wechselnden Arbeitsplatz oder Fahrten ohne Ortswechsel in die Zahlen mit ein, sobald sie als Geschäftsreisekosten abgerechnet werden.	Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.): VDR-Geschäftsreiseanalyse 2005, Bad Homburg, 2005, S. 38
Geschäftsreisen sind berufsbedingte Ortsveränderungen von kurzer Dauer mit mindestens einer Übernachtung (Geschäftsreise-Tourismus) oder ohne Übernachtung (Tagesgeschäftsreisen).	Freyer, Walter: Geschäftsreisen eine erste Annäherung. In: Freyer, Walter; Naumann, Michaela; Schröder, Alexander: Geschäftsreise-Tourismus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, FIT-Forschungsinstitut für Tourismus: Dresden, 2004, S. 2

Definition	Quelle
<p>Geschäftsreisen sind demnach beruflich bedingte Reisen,</p> <p>die im Zusammenhang mit der Berufsausübung notwendig sind,</p> <p>deren Kosten von einem Unternehmen getragen werden und</p> <p>die steuerlich abgesetzt werden können.</p>	<p>Hammer, Michael; Naumann, Michaela: Der Markt für Geschäftsreisen Nachfrage- und Angebotsstrukturen. In: Freyer, Walter; Naumann, Michaela; Schröder, Alexander: Geschäftsreise-Toursimus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, FIT-Forschungsinstitut für Tourismus: Dresden, 2004, S. 13</p>
<p>Der steuerliche Begriff der Reisekosten umfasst Fahrtkosten, Verpflegungsmehraufwendungen, Übernachtungskosten sowie Reisenebenkosten, die anlässlich einer Dienstreise, einer Fahrtätigkeit oder einer Einsatzwechseltätigkeit anfallen.</p> <p>Eine Dienstreise liegt vor, wenn der Arbeitnehmer außerhalb seiner Wohnung und seiner regelmäßigen Arbeitsstätte vorübergehend tätig wird.</p>	<p>R 37 LStR (Lohnsteuerrichtlinien).</p> <p>Weitere steuerrechtliche Einzelheiten zu Dienstreisen, siehe</p> <p>§ 9 EStG (Einkommsteuergesetz)</p> <p>R 37 - 40 LStR (Lohnsteuerrichtlinien)</p>
<p>Dienstreisen sind Reisen zur Erledigung von Dienstgeschäften außerhalb der Dienststätte.</p>	<p>§ 20 Abs. 1, Satz 1 BRKG (Bundesreisekostengesetz)</p>

Quelle: eigene Zusammenstellung

Die Definitionen verwenden die Begriffe Geschäftsreise und Dienstreise, wobei Dienstreise im rechtlichen Rahmen (Steuerrecht, Bundesreisekostengesetz) und Geschäftsreise eher umgangssprachlich verwandt wird. Da in der Praxis der umgangssprachliche Begriff häufiger anzutreffen ist und auch die Reisebüros sich selber als Geschäftsreisebüros bezeichnen, soll nachfolgend Geschäftsreise als zentraler Begriff verstanden werden. In der Geschäftsreisebranche werden häufig englische Bezeichnungen benutzt. In diesem Zusammenhang entspricht der Begriff Geschäftsreise der englischen Bezeichnung Business Travel. Nachfolgend sollen auch keine weiteren Unterscheidungen hinsichtlich privater und öffentlicher Organisationen vorgenommen werden und einheitlich der Begriff Unternehmen für die Kunden der Geschäftsreisebüros verwandt werden.

Abgeleitet aus den verschiedenen Definitionen ist das Wesen der Geschäftsreise durch folgende essentielle Merkmale gekennzeichnet:

beruflicher Anlass

berufsbedingte Ortsveränderung

Der in einigen Definitionen anzutreffende Hinweis auf die vorübergehende Dauer einer Reise wird in diesem Zusammenhang nicht weiter verfolgt. Im Steuerrecht dient sie lediglich zur Abgrenzung zur Doppelten Haushaltsführung und somit zur eingeschränkten Abziehbarkeit als Werbungskosten.

Zusammenfassend soll die Geschäftsreise wie folgt definiert sein:

Geschäftsreisen sind berufsbedingte Ortsveränderungen außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte.

Geschäftsreisen als Dienstleistung

Viele Lehrbücher der Betriebswirtschaftslehre konzentrieren sich auf die Situation in industriellen Unternehmen (Vgl. Corsten 1997, S. 10). Jedoch steigt die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Dienstleistungsmanagement seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts stark an (Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 4). Wurden anfangs Dienstleistungen überwiegend im Business-to-Consumer-Bereich betrachtet, so sind sie zunehmend auch Gegenstand der Business-to-Business-Beziehungen (Vgl. Schmitz 2001, S. 5).

Die von Meffert/Bruhn entwickelte Definition des Dienstleistungsbegriffs (siehe Kapitel 2.2.1) lässt sich auch auf Reisebürodienstleistungen anwenden.

Dabei umfasst die Potenzialdimension die Fähigkeit und Bereitschaft der Reisebüros zur Ausübung einer dienstleistenden Tätigkeit (z.B. Angebot zur Buchung von Flügen). Die Nachfrager (Unternehmen) haben die Möglichkeit auf das Personal, die technische Ausrüstung sowie die Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten zuzugreifen.

Im Rahmen der Prozessdimension findet die eigentliche Dienstleistung statt. Diese umfasst bei Geschäftsreisebüros eine Vielzahl an unterschiedlichen Aktivitäten (u.a. Buchung von Reiseleistungen, Erstellung von Controlling-Daten).

Schließlich umfasst die Ergebnisdimension den Grad der Erreichung der Leistungsziele. Bei Reisebüros wird oft eine hundertprozentige Zielerreichung bei der Buchung von Reiseleistungen angestrebt. Fehler bei der Dienstleistungserbringung können zu erheblichen Problemen führen. Erfolgen z.B. Fehlbuchungen bei Flügen, so können sich dadurch weitreichende Konsequenzen bei den Unternehmen ergeben, in dem z.B. Geschäftsabschlüsse gefährdet oder Montageleistungen bei Kunden nicht rechtzeitig erbracht werden.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden bei der Ableitung der Anforderungsprofile die drei Dimensionen der Dienstleistung mittels nachfolgender Fragestellungen berücksichtigt.

Tabelle 18: Dimensionen der Reisebürodienstleistung

Dimension	Fragestellung
Potenzialdimension	Welche Anforderungen sollte ein Reisebüro erfüllen (z.B. Buchung von Flügen)?
Prozessdimension	Wie soll das Reisebüro die Anforderungen erfüllen (z.B. Telefonbuchung oder Online-Buchung)?
Ergebnisdimension	Wie bewertet man den Erfolg der Dienstleistungstätigkeit (z.B. im Rahmen eines Performance-Modells)?

3.2 Organisation der Geschäftsreisen in Unternehmen

Jedes dritte Unternehmen mit zehn und mehr Mitarbeitern kümmert sich um das Travel Management (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 16). Jedoch findet man in vielen Unternehmen dezentrale Organisationsstrukturen in Bezug auf die Zuständigkeiten für das Thema Geschäftsreisen (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 16). Die Gründe für diese eher ineffiziente Arbeitsteilung sind vielfältig und hängen von den individuellen Entwicklungsgeschichten der Unternehmen ab. Wird ein Unternehmen gegründet, gibt es in der Regel zunächst nur wenige Geschäftsreisen. Die damit zusammenhängenden Aufgaben werden von den Reisenden oder Sekretariaten übernommen. Da die Reisekosten steuerrechtlich im Einkommensteuerrecht behandelt werden, übernimmt die Personalabteilung administrative Aufgaben, wie z.B. die Formulierung von Reiserichtlinien oder die Abrechnung der Geschäftsreisen. Erst wenn ein gewisses Reisevolumen erreicht wird, wächst das Interesse an der Optimierung der Reisekosten. Dies ist in vielen Fällen der Beginn eines echten Travel Managements.

3.2.1 Travel Management

Begriffsbestimmung

Die Vielfältigkeit der Aufgaben im Zusammenhang mit Geschäftsreisen und deren sehr heterogene Ausgestaltung in den Unternehmen führt immer wieder zu Missverständnissen, was man unter Travel Management erfasst.

Unter dem Begriff Management wird ein Prozess verstanden, bei dem Ressourcen (u.a. Menschen, Material, Maschinen, Kapital) eingesetzt und kombiniert werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dieser Prozess besteht aus den Elementen Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle. Im Zusammenhang mit Geschäftsreisen kann man den Begriff Management wie folgt zusammen fassen:

Travel Management ist der Prozess zur Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung und Kontrolle der Geschäftsreisen in einem Unternehmen (In Anlehnung an Brochhausen/Melzer/Thurner/Vordenbäumen 2004, S. 13).

Der Prozessgedanke spielt in der täglichen Praxis eines Travel Managers eine zentrale Rolle. Das Travel Management trifft Entscheidungen, die die Optimierung des Prozesses Geschäftsreise im Fokus hat. Hierzu gehören:

- Festlegung von Teilaufgaben
- Festlegung der Reihenfolge zur Erledigung der Aufgaben
- Festlegung der Zeitdauer zur Erledigung der Aufgaben
- Räumliche Zuordnung der Aufgabenverrichtung
- Zuordnung der Teilaufgaben zu Stellen

In welchem Rahmen das Travel Management tatsächlich Entscheidungen treffen kann, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark. Sogar Unternehmensleitungen bereitet die Erstellung von Richtlinien für Geschäftsreisen oftmals Schwierigkeiten, da Reisekosten im Gegensatz zu anderen Kostenarten im Unternehmen eine nicht unbedeutende emotionale Komponente aufweisen (Vgl. Odrich 1996, S. 24 f.). Jedoch tun sich Großunternehmen in der Regel mit einem effizienten Travel Management leichter als Klein- und Mittelbetriebe (Vgl. Odrich 1996, S. 25). So ist es nicht verwunderlich, dass im Jahre 2005 bei kleinen und mittleren Unternehmen die Kosten pro Reise stark gestiegen sind, während bei Großunternehmen die entsprechenden Werte sanken (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 12). Die Schlussfolgerung aus den VDR-Analysen lautet denn auch nüchtern: „Wer auf Travel

Management verzichtet, gibt mehr aus als er muss“ (Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 5).

Organisatorische Einordnung

Die unternehmensinterne Ansiedlung ist ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Bedeutung des Travel Managements in einem Unternehmen. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Entwicklung der Verantwortung für das Travel Management in den Jahren 2004 und 2005.

Tabelle 19: Zuständigkeit für das Travel Management

Verantwortungsbereich	2004	2005	Veränderung in Prozentpunkten
Geschäftsführung	56 %	57 %	+ 1 %
Travel Manager	27 %	30 %	+ 3 %
Chefsekretariat	16 %	24 %	+ 8 %
Personalbereich	14 %	20 %	+ 6 %
Finanzbereich	12 %	18 %	+ 6 %
Sonstiger Bereich	9 %	15 %	+ 6 %
Einkauf	12 %	12 %	0 %
Controlling	9 %	11 %	+ 2 %
Extern (z.B. Reisebüro, Berater)	2 %	0,2 %	- 1,8 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 13 (Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich)

In fast allen Unternehmensbereichen werden 2005 Aufgaben des Travel Managements häufiger wahrgenommen als im Jahr zuvor. Dies verdeutlicht die Querschnittsfunktion des Travel Managements. Travel Management ist nicht eindeutig einem Unternehmensbereich zuzuordnen. Vielmehr werden häufig Aufgaben des Travel Managements in verschiedene Abteilungen delegiert. Da gleichzeitig in der Mehrheit der Unternehmen die Geschäftsleitung ebenfalls mit dem Thema Travel Management befasst ist, wäre es effizient, wenn das Travel Management als eigenständige Einheit direkt an die Geschäftsleitung berichten würde.

Aufgaben des Travel Managements

Der Verband Deutsches Reisemanagement definiert die Kernaufgaben des Travel Managements wie folgt (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 16):

- Reiserichtlinien festlegen
- Verhandlungen mit Reisebüros führen
- Verhandlungen mit Leistungsträgern führen
- Reisekosten steuern und kontrollieren

Eine ähnliche Systematik verwenden Brochhausen et. al. (Vgl. Brochhausen/Melzer/Thurner/Vordenbäumen 2004, S. 15):

- Festlegung von Reisesstandards
- Reisemittlerauswahl
- Vereinfachung interner Abläufe
- Durchsetzung der Richtlinien
- Implementierung und Nutzung eines Management-Information-Systems
- Aufbau eines Reisekosten-Controlling-Systems
- Bündelung und Optimierung des Einkaufs

Legt man die Definition des Begriffs Travel Management als Prozess zur Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung und Kontrolle der Geschäftsreisen in einem Unternehmen zu Grunde, so leiten sich die Aufgaben allgemeingültig wie folgt ab (Vgl. Drechsler/Schröder 2004, S. 111):

- Aufgabe des Travel Managements ist die Gestaltung der Prozesse und Leistungen, die zur Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung und Kontrolle der Geschäftsreisen in einem Unternehmen notwendig sind.

Aufgaben lassen sich in operative und strategische Elemente untergliedern. Die operativen Aufgaben des Travel Managements umfassen die Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung und Kontrolle einer konkreten Geschäftsreise oder Einkaufsleistung.

Die strategische Ebene berücksichtigt Langfristigkeit, Orientierung an den Unternehmenszielen, Beobachten des Unternehmensumfeldes, Anpassungsfähigkeit (stetige Überwachung der Strategie), Planung und Abstimmung der strategischen Ziele (bewusst im Unternehmen planen und mit allen betroffenen Stellen abstimmen) und ist eine Managementaufgabe, die unmittelbar mit der Geschäftsleitung eines Unternehmens abgestimmt wird. Zu den strategischen Aufgaben zählt beispielsweise die Herbeiführung einer Make or Buy-Entscheidung (z.B. Flugbuchungen über das Reisebüro oder im Internet tätigen).

Zwei Elemente zeichnen den typischen Aufgabenbereich des modernen Travel Managements aus. Erstens gewinnt die Prozessbetrachtung immer mehr an Bedeutung, zweitens verlagert sich der Aufgabenbereich immer mehr von der operativen zur strategischen Ebene.

3.2.2 Mobility Management

Das klassische Travel Management konzentriert sich auf die Geschäftsreise von Einzelpersonen oder Gruppen und stellt den betroffenen Personen ein Instrumentarium für die Planung, Buchung, Durchführung und Abrechnung der Reise zur Verfügung. Die Elemente des Travel Managements sind die Leistungsträger Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen, die Reisemittler, die Reisekostenabrechnung, sowie alle in diesem Zusammenhang notwendigen Hilfsmittel (z.B. Kreditkarte für die Bezahlung von Reiseleistungen).

Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahren das Spektrum der Themen rund um die Geschäftsreise deutlich erweitert. Hierzu zählen:

- Fuhrparkmanagement

- MICE (Meeting-, Incentive-, Conference-, Eventmanagement)

- Mobiltelefonie

- Relocation-Management

- Management von firmeneigenen Businessjets

- Sicherheit auf Reisen

- Mobilitätsversicherungen

- Chauffeur- und Shuttleservice

- Umweltmanagement

- Alternativen zur Geschäftsreise (Audio-, Web-, Videokonferenz)

Fasst man die Aufgaben des Travel Managements und die genannten ergänzenden Themen zusammen, so spricht man vom Mobility Management. In Anlehnung an die Begriffsbestimmung zum Travel Management lautet die Aufgabenbeschreibung des Mobility Managements:

Aufgabe des Mobility Managements ist die Gestaltung der Prozesse und Leistungen in einem Unternehmen, die zur Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung und Kontrolle sämtlicher Elemente der Mobilität in einem Unternehmen notwendig sind.

Die VDR Geschäftsreiseanalysen 2005 und 2006 untersuchte, ob und in welchem Umfang Travel Manager Aufgaben des Mobility Managements übernehmen.

Tabelle 20: Zusatzaufgaben für das Travel Management

Zusatzaufgaben der Travel Manager	2005	2006	Veränderung
Reisekostenabrechnung	56 %	52 %	- 4%
Veranstaltungsmanagement	41 %	45 %	+ 4%
Auf Geschäftsreisen bezogene Versicherungen	31 %	36 %	+ 5%
Fuhrparkmanagement	21 %	20 %	- 1%
Relocation Service	21 %	16 %	- 5%
Mobile Kommunikation	16 %	10 %	- 6%
Keine der genannten Aufgaben	12 %	8 %	- 4 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 17 und Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2005, S. 19 (Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich)

Travel Manager nehmen bereits auf umfangreiche Art Aufgaben des Mobility Managements war. Ausgeweitet haben sie die Aktivitäten in den Bereichen Veranstaltungsmanagement und Versicherungen auf Geschäftsreisen. Mehr als 50 % der Travel Manager verantworten ebenfalls den Bereich Reisekostenabrechnung. Bereits 9 % der Travel Manager nehmen in Personalunion die Teilbereiche Reisekostenabrechnung, Veranstaltungsmanagement und Versicherungen gleichzeitig wahr (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 17).

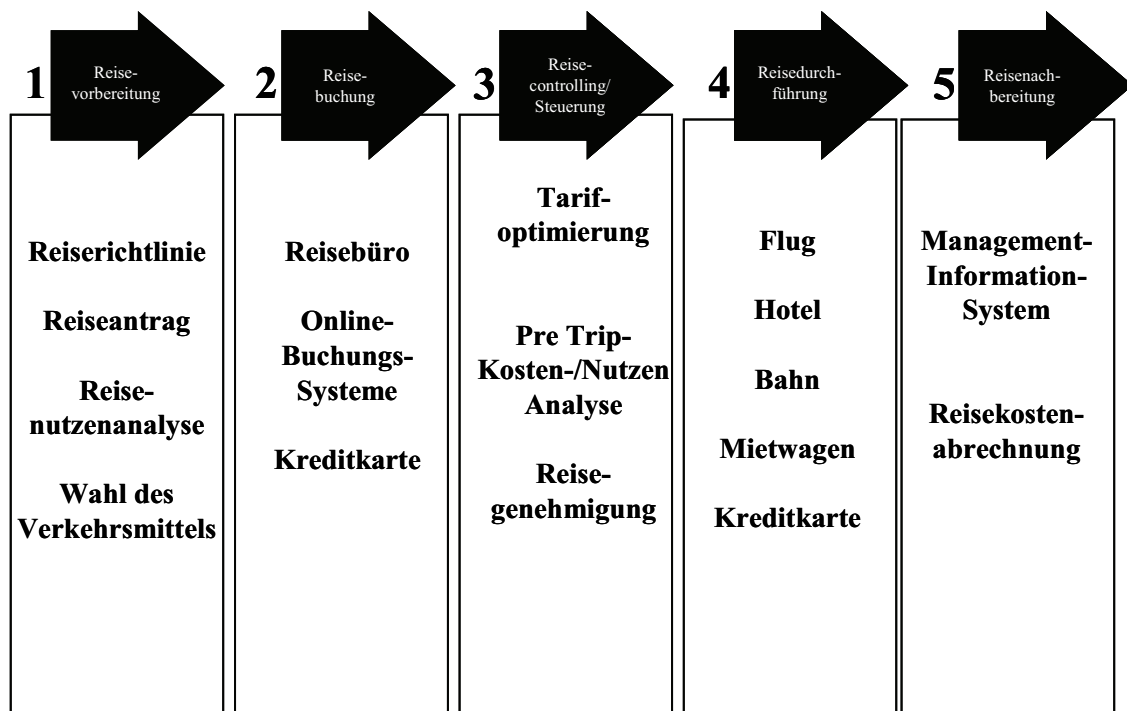
Da der Aufgabenbereich der Travel Manager zunehmend auch zusätzliche Mobilitätsleistungen umfasst, stellt sich die Frage, ob die Travel Manager diese Aufgaben in Eigenregie übernehmen oder sich externer Unterstützung, z.B. in Form des Reisebüros

bedienen. Diese strategische Fragestellung wird im Rahmen dieser Arbeit empirisch überprüft.

3.2.3 Prozessmanagement bei Geschäftsreisen

Teilbereiche des Travel Managements werden zunehmend unter dem Prozessgedanken betrachtet. Nachfolgende Darstellung veranschaulicht in vereinfachter Form, wie die Elemente des Travel Managements in die Teilprozesse Reisevorbereitung, Reisebuchung, Reisesteuerung, Reisedurchführung und Reisenachbereitung integriert werden können. Das Einfügen der einzelnen Elemente in die Teilprozesse kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. So erfolgt z.B. in einigen Firmen die Reisegenehmigung im Reisevorbereitungsprozess, während bei anderen Unternehmen eine Genehmigung bei der Buchung oder sogar erst mit der Reisekostenabrechnung erteilt wird.

Abb. 2: Der Geschäftsreiseprozess



Quelle: eigene Darstellung

Zum Prozessmanagement gehört die permanente Prüfung, ob die Prozesse nicht durch eine andere Gestaltung optimiert werden können. Diese Managementaufgabe ist eine zentrale Funktion des Travel/Mobility Managements.

Reisevorbereitungsprozess

Bei der Planung einer Reise muss in vielen Unternehmen die Reiserichtlinie (Travel Policy) beachtet werden. Die Reiserichtlinie wird von der Geschäftsleitung verabschiedet und ist für alle Mitarbeiter bindend. Abweichungen von der Reiserichtlinie müssen in der Regel von Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung unter Angabe der Gründe gesondert genehmigt werden. Bei der Erstellung einer Reiserichtlinie wirken insbesondere folgende Organisationseinheiten eines Unternehmens mit (Vgl. Zimmermann 2000, S. 14):

- Betriebsrat
- Controlling
- Finanzen
- Personal
- Recht
- Steuern
- Travel Management
- Versicherungen

Verfügt ein Unternehmen über keine Reiserichtlinie, ist es für den einzelnen Mitarbeiter oft schwierig, die richtigen Entscheidungen z.B. hinsichtlich der Wahl des Verkehrsmittels oder der Buchungsklasse zu treffen. Deshalb fordern Mitarbeiter häufig das Vorhandensein einer Reiserichtlinie. Sie erleichtert den Reisenden und Sekretariaten den Reisevorbereitungsprozess.

Der Reiseantrags- und Reisegenehmigungsprozess ist ein in vielen Unternehmen komplexer und langwieriger Vorgang. Zunächst muss geprüft werden, welchen Zweck das Genehmigungsverfahren in einem Unternehmen verfolgt. Weichen die Wünsche der Reisenden sehr stark von den Vorgaben der Reiserichtlinie ab und ist der Versuch der Reisenden, die Reiserichtlinie zu umgehen, im Unternehmen weit verbreitet und nicht mit Sanktionen bedroht, so unterstützt das Travel Management das Reisegenehmigungsverfahren. Erfüllt die Reiserichtlinie jedoch ihren Zweck, nämlich verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen, so ist ein Reisegenehmigungsverfahren in der Regel überflüssig. Da Vorgesetzte üblicherweise über die Reiseabsichten der Mitarbeiter auch ohne Reiseantrag informiert sind, ist die Informationspflicht an den Vorgesetzten in-

formell erfüllt. Möchte ein Unternehmen dennoch nicht auf eine schriftliche Information der Reisenden an die Vorgesetzten verzichten, so würde eine formlose Email unter Nennung des Reisezwecks sicherlich ausreichen. Hält der Vorgesetzte die Reise für unnötig, kann er noch rechtzeitig vor Reisebeginn eingreifen.

Das Thema Reisenutzenanalyse nimmt im Travel Management bislang eine eher untergeordnete Rolle wahr. Das Travel Management kann nicht über den Sinn und Zweck einer Reise entscheiden. Dies liegt allein im Ermessensspielraum der Reisenden und deren Vorgesetzten. Nun spielen jedoch ökologische Aspekte beim Thema Geschäftsreisen eine immer wichtigere Rolle. Im Rahmen der Reisenutzenanalyse kann das Travel Management unterstützend eingreifen. Vom Travel Management könnte z.B. der Hinweis an Reisende erfolgen, ob nicht vielleicht eine Telefon-, Web- oder Videokonferenz den Reisezweck genauso gut erfüllen könnte. Das Travel Management könnte beispielsweise das Reisebüro auffordern, vor jeder Reisebuchung die Reisenden zu fragen, ob Alternativen zur Reise geprüft wurden. In einem Online-Buchungs-System könnte vor der Buchung eine Meldung eingeblendet werden, die nach einer Begründung für die Reise im Vergleich zu den Alternativen fragt. Ökologische und finanzielle Aspekte der Geschäftsreisen können die Bedeutung des Travel Managements in den nächsten Jahren deutlich erhöhen.

Hat sich ein Mitarbeiter für die Geschäftsreise entschieden, stellt sich die Frage nach dem Verkehrsmittel. Als Alternativen stehen Privat-PKW, ein Fahrzeug aus dem Fahrzeugpool des Unternehmens, der Dienstwagen, Mietwagen, Bahn oder Flug bereit. Zeit und Kosten spielen bei der Wahl des Verkehrsmittels eine wichtige Rolle. Darüber hinaus gilt es ökologische Aspekte, die Sicherheit des Verkehrsmittels und Arbeitsmöglichkeiten während der Dienstreise zu berücksichtigen. Zu allen Aspekten bei der Wahl des Verkehrsmittels sollte die Reiserichtlinie klare und eindeutige Hinweise geben, um den Reisevorbereitungsprozess so effizient wie möglich zu gestalten.

Reisebuchungsprozess

Das Travel Management hat im Reisebuchungsprozess zu entscheiden, welche der angebotenen Buchungswege genutzt werden. Folgende Buchungsvarianten sind grundsätzlich möglich:

Telefon

Fax

Email

Persönlich

Online-Buchung

Bei den einzelnen Buchungsvarianten muss entschieden werden, ob die Buchung an einen Reisemittler (Geschäftsreisebüro, spezialisierter Mittler für eine Leistungsart (z.B. Hotelmittler)) oder direkt beim Leistungsträger erfolgt. Bei den Online-Buchungen wird unterschieden, ob die Buchungen über ein Travel-Management-System, über ein Internet-Buchungsportal oder direkt beim Leistungsträger erfolgt. Ein Travel-Management-System zeichnet sich durch die Möglichkeit der integrierten Onlinebuchung der Leistungsträger Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen aus. Darüber hinaus werden u.a. Einkaufskonditionen und Reiserichtlinien hinterlegt und erlauben so eine effiziente Steuerung der Reisebuchungen (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 128). Die Internet-Buchungsportale fokussieren sich im Gegensatz zum Travel-Management-System in der Regel nur auf einen Leistungsträger. Die bedeutendsten Portale findet man derzeit im Hotelbereich (z.B. hrs.de, hotel.de, ehotel.de). Schließlich bieten die Leistungsträger ihre Dienstleistungen auch direkt im Internet an. Das wichtigste Portal eines einzelnen Leistungsträgers wird von der Deutschen Bahn betrieben. Die Portale sind umso erfolgreicher, je geringer die Konkurrenz innerhalb der Leistungsart ist. Im Hotelsegment verlangen die Geschäftsreisenden nach tagesaktuellen Angebotsvergleichen. Würden sie die Angebote auf den Seiten der Hotelanbieter durchsuchen, müssten manchmal mehrere Stunden aufgewandt werden, um ein entsprechendes Angebot zu finden.

Buchen Unternehmen über ein Travel-Management-System, so verbleiben beim Reisebüro einige Fulfilment-Aufgaben, wie z.B. Ticketausstellung, Tarifoptimierung, Unterstützung bei Umbuchungen oder Stornierungen (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 128). Bei den anderen Varianten gehen die Buchungen in der Regel am Reisebüro vorbei. Jedoch benötigen Unternehmen bei der Implementierung von Online-Buchungs-Systemen fachliche Unterstützung. Ob das Travel Management in diesem Zusammenhang die Unterstützung durch Geschäftsreisebüros fordert, wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht.

Reisesteuerungsprozess

Der Reisesteuerungsprozess ist in den meisten Fällen eng mit dem Reisebuchungsprozess verbunden. Erfolgt eine Buchung z.B. über das Reisebüro bzw. über ein Travel Management-System, so werden während des Buchungsprozesses die Steuerungselemente „wirtschaftlichste Reisealternative“ und „Einhaltung der Reiserichtlinie“ bereits von den Mitarbeitern des Reisebüros bzw. während der Online-Buchung geprüft.

Der zuvor bereits angesprochene Reiseantrags- und Reisegenehmigungsprozess könnte auch an dieser Stelle integriert werden. Die Reisegenehmigung würde in diesem Fall erteilt, wenn bestimmte Reiseleistungen gebucht und mit Preisen versehen an die Vorgesetzten als Reiseantrag geleitet würde. Die Vorgesetzten hätten dann anhand dieser Daten die Möglichkeit noch einmal die Kosten mit dem Reisezweck in Verbindung zu

bringen, um eine abschließende Entscheidung über die Genehmigung der Reise zu treffen.

Das Travel Management nimmt ebenfalls Reisesteuerungsaufgaben wahr. Es prüft, ob die Reiserichtlinien und Einkaufsrichtlinien umgesetzt werden. Wichtigstes Hilfsmittel für die Travel Manager ist dabei der Pre-Trip-Report. Der Report listet alle anstehenden und noch nicht angetretenen Reisen tagesaktuell auf. Die Reports können so variiert werden, dass entweder alle Reisen oder nur Reisen, die bestimmte Kriterien (z.B. nur Langstreckenreisen) erfüllen, aufgezeigt werden. Der Pre-Trip-Report ist eine typische Leistung des Reisebüros, wird aber auch von Online-Buchungs-Portalen (z.B. Opodo) angeboten.

Eine Besonderheit bei Reisen sind die sich ständig ändernden Preise der Leistungsträger. Es kann im Extremfall passieren, dass zu Beginn eines Buchungsprozesses ein anderer Preis vom Reservierungssystem der Leistungsträger angeboten wird, als am Ende des Vorgangs. Die buchenden Personen sind über solche Veränderungen oft irritiert, da sie sich mit den Marktgegebenheiten nicht so intensiv auskennen wie z.B. Travel Manager. Aber auch Travel Manager können nicht immer nachvollziehen, warum die Angebote eines Buchungskanals sehr stark von den Angeboten eines anderen Buchungskanals abweichen. Im Rahmen der Arbeit wird untersucht, welche Bedeutung einer Best-Buy-Garantie des Buchungskanals Reisebüro beigemessen wird und ob eine solche Best-Buy-Garantie das Vertrauen der Unternehmen in die Qualität der Reisebüros stärken kann.

Reisedurchführungsprozess

Die Beteiligten des Reisedurchführungsprozess sind im Wesentlichen die Reisenden selbst. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Reisenden mit den Problemen, die während einer Reise auftreten, allein gelassen werden oder ob entsprechende Hilfsangebote bereit stehen. Zu den typischen Problemen während einer Geschäftsreise gehören:

Umbuchungen

Krankheit

Diebstahl

Sicherheitsprobleme (Terroranschläge, Naturkatastrophen)

Vorschüsse (u.a. Devisen)

Zahlungen während der Reise

Im Rahmen eines Mobility Managements sind immer mehr Travel Manager aufgefordert, für diese Anforderungen Lösungen anzubieten.

Um Umbuchungen oder Stornierungen tätigen zu können, sind die Reisenden auf einen 24-Stunden-Service angewiesen. Im Fall einer Krankheit des Reisenden müssen Sofortmaßnahmen (u.a. Kontaktaufnahme zu einem Arzt, Kostenübernahmeerklärungen, Krankenrücktransport) eingeleitet werden. Erleidet der Mitarbeiter einen Diebstahl, müssen oft in wenigen Minuten wichtige Schritte (z.B. Sperrung von Kreditkarten oder Mobiltelefonen) unternommen werden. Für die Bezahlung von Reiseleistungen während der Reise (z.B. Taxi, Hotel, Mietwagen) werden Zahlungsmittel (Kreditkarte oder Bargeld) benötigt. Für das Travel Management stellt sich die Frage, ob diese Aufgaben in Eigenregie erfüllt werden oder ob externe Partner alle oder Teile dieser Aufgaben übernehmen. Im Rahmen der Modernisierung von Geschäftsreisebüros ist die Frage an Unternehmen und Reisebüros, ob diese Aufgaben auch von einem professionellen Geschäftsreisebüro angeboten werden sollten und die Bereitschaft seitens der Unternehmen besteht, diese Leistungen auch tatsächlich abzunehmen.

Reisenachbereitungsprozess

Kehren die Reisenden von einer Geschäftsreise zurück, erwartet sie ein administrativer Aufwand in Form der Reisekostenabrechnung. Die Unternehmen haben auch beim Abrechnungsprozess verschiedene Verfahrensalternativen.

Tabelle 21: Alternative Reisekostenabrechnungsprozesse

	Dezentrale Abrechnung	Zentrale Abrechnung	Outsourcing
Einsatz von Formularen	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Einsatz eines Reisekostenabrechnungssystems	Variante 4	Variante 5	Variante 6

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 21 zeigt insgesamt sechs grundsätzliche Möglichkeiten zur Abrechnung der Reisekosten auf.

Bei Variante 1 erstellt das Unternehmen eigene Formulare und stellt diese den Mitarbeitern per Formularblock oder im Intranet zur Verfügung. Die Mitarbeiter geben alle notwendigen Angaben zur Abrechnung in das Formular ein und senden es anschließend an die Reisekostenabrechnungsstelle. Dort erfolgen die weiteren Abrechnungsschritte (Übergabe der Daten in die Buchhaltung, der Personalabrechnung und zur Auszahlung der Abrechnungsbeträge).

Variante 2 unterscheidet sich von Variante 1 dadurch, dass die Mitarbeiter das Formular nur mit Eingaben versehen, die notwendig und nur auf dem Wissen der Reisenden beruhen. Hierzu gehören die Angaben zu Zweck der Reise sowie die detaillierten Reisedaten. Die Reisebelege werden dieser verkürzten Abrechnung beigelegt. Die zentrale Abrechnungsstelle übernimmt die weiteren Eingaben und die weiteren unter Variante 1 beschriebenen Abrechnungsschritte.

In Variante 3 werden die von den Reisenden erstellten Formulare nicht an eine interne Stelle weitergereicht, sondern an ein externes Unternehmen gesandt. Unternehmen wählen diese Abrechnungsvariante, wenn es wirtschaftliche Vorteile verspricht oder wenn sich das Unternehmen auf das Kerngeschäft konzentrieren möchte und alle nicht dazu gehörenden Prozesse extern vergibt.

Die Varianten 4 bis 6 unterscheiden sich von den Varianten 1 bis 3 dadurch, dass die Reisenden die Reiseabrechnung nicht in ein Formular eintragen, sondern in eine Software eingeben. Nach Eingabe der Daten werden die Informationen per Datenübertragung an die interne bzw. externe Abrechnungsstelle gesandt, dort elektronisch weiterverarbeitet und anderen Systemen (Buchhaltung, Personalabrechnung, Zahlungswesen) zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Arbeit wird untersucht, ob die Unternehmen externe Unterstützung im Reisekostenabrechnungsprozess von Geschäftsreisebüros wünschen. Zur externen Unterstützung kann die Bereitstellung von Software oder die Abrechnung der eingesandten Formulare bzw. elektronisch übermittelten Reiseabrechnungen gehören.

3.3 Unternehmensumweltanalyse der Geschäftsreisebürobranche

3.3.1 Abgrenzung des relevanten Marktes für Geschäftsreisebüros

Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes für Geschäftsreisebüros legt man zunächst einen möglichst breit angelegten Ausgangsmarkt zu Grunde. Bei Geschäftsreisebüros ist dies der gesamte Geschäftsreisemarkt, bei dem alle Aspekte der Geschäftsreise einbezogen werden.

Datengrundlage

Seit dem Jahr 2003 werden vom Verband Deutsches Reisemanagement e.V. systematisch Daten zum Geschäftsreisemarkt erhoben (Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2003-2007). Die Grundgesamtheit der Studien bilden alle Unternehmen mit zehn oder mehr Mitarbeitern sowie Einrichtungen des öffentlichen Sektors (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 43). Die VDR-Geschäftsreisestudie liefert für den deutschen Geschäftsreisemarkt die umfangreichsten

Analysen. Die Monatsstatistiken der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen erfasst die Anzahl der Fluggäste, gliedert ihre Auswertungen jedoch nicht nach Art der Reise (Vgl. z.B. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) 2006). Der AirPlus Business Travel Index basiert auf den abgerechneten Umsätzen über die Kreditkarten der Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH und berechnet Kennzahlen, jedoch keine absoluten Werte (Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH 2006). Die Statistischen Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland des Statistischen Bundesamtes (Vgl. Statistisches Bundesamt: 2005) liefern ebenfalls keine Daten zum Geschäftsreisevolumen. Der Deutscher Tourismusverband e.V. erwähnt lediglich eine Gesamtzahl an Geschäftsreisen ins In- und Ausland mit mindestens einer Übernachtung von 37 Millionen (Vgl. Deutscher Tourismusverband e.V. 2006, S. 14). Der Deutsche Reise Verband e.V. (DRV) ermittelt die über Reisebüros abgewickelten Geschäftsreiseumsätze (Vgl. Deutscher Reiseverband e.V. 2006, S. 14). Weitergehende Analysen entnimmt der DRV den Erhebungen des VDR (Vgl. Deutscher Reiseverband e.V. 2006, S. 15).

Daten zur Geschäftsreisebranche

Abgeleitet aus der Definition der Geschäftsreise umfassen die Geschäftsreisekosten alle Kosten, die im Zusammenhang mit einer Geschäftsreise entstehen. Die direkt einer Reise zuzurechnenden Kosten werden als Einzelkosten, die im Zusammenhang mit der Organisation einer Reise entstehenden Prozesskosten als Gemeinkosten erfasst (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 12).

Als Einzelkosten werden bezeichnet:

Fahrtkosten (z.B. für Flug, Bahn, Mietwagen, Nutzung Privat-PKW)

Verpflegungskosten (z.B. Bewirtung)

Übernachungskosten (z.B. Hotel)

Reisenebenkosten (z.B. Telefon, Taxi)

Gemeinkosten sind die Kosten für

die Reiseplanung

die Reisebuchung (inkl. Umbuchung, Stornierung)

und die Reiseabrechnung.

Ob die Reisebürokosten den Einzel- oder den Gemeinkosten zugeordnet werden, muss im Einzelfall entschieden werden. So können z.B. die Kosten für die Buchung eines Flugscheines über die Bezahlung des Flugscheins zuzüglich einer Servicegebühr den Einzelkosten zugeordnet werden. Die Kosten für Serviceleistungen des Reisebüros, die

nicht unmittelbar einer Reisebuchung zurechenbar sind, wie z.B. die Erstellung einer elektronischen Sammelrechnung, würden zu den Gemeinkosten gehören.

Die bisher genannten Reisekosten erfassen den klassischen Bereich des Geschäftsreise-marktes, den man dem Travel Management zuordnet. Sie beziehen sich aus der Reisesicht auf die direkt zuordenbaren Reisekosten und den Kosten für die Organisation der Geschäftsreise. Aus Reisebürosicht handelt es sich um die Kosten für die traditionellen Tätigkeiten eines auf den Geschäftsreisemarkt spezialisierten Reisebüros, bei dem es um die Planung, Buchung und Abrechnung von Reisedokumenten sowie einiger eng damit verbundener Tätigkeiten (z.B. Dokumentenzustellung) geht.

Das Betätigungsfeld des Travel Managements in den Unternehmen sowie der klassischen Geschäftsreisebüros wandelt sich jedoch wie zuvor erwähnt zu einer umfassenden Mobilitätsdienstleistung. Die VDR Geschäftsreiseanalyse berücksichtigt lediglich die Reisekosten, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen erfasst werden (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2005, S. 38). Die Reisekosten aus der Abrechnung von Tagungen und Kongressen sowie sonstigen Gruppenreisen werden nur insofern einbezogen, wie sie in einzelnen Reisekostenabrechnungen abgerechnet werden. Gleiches gilt z.B. für die Fuhrparkkosten, die erstatteten Umzugskosten, Kosten für die mobile Erreichbarkeit (z.B. Mobiltelefon, Email während der Reise) und Aufwendungen für Reisekostenabrechnungen.

Klassische Geschäftsreisekosten

Unter den klassischen Geschäftsreisekosten werden die vom VDR erhobenen Geschäftsreisekosten verstanden, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen ermittelt wurden (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2005, S. 6).

Tabelle 22: Höhe der klassischen Geschäftsreiseausgaben

Jahr	in Mrd. Euro	Veränderung zum Vorjahr
2002	48,7	
2003	54,1	11,1 %
2004	44,0	-18,7 %
2005	46,2	5,0 %
2006	47,4	2,6 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2003, S. 11 und 2004, S. 13 und 2005, S. 10 und 2006, S. 10 und 2007, S. 7

Die Höhe der klassischen Geschäftsreiseausgaben unterliegen größeren Schwankungen. Wesentlicher Einflussfaktor ist die konjunkturelle Situation in Deutschland und auf dem Weltmarkt. In Zeiten anziehender Konjunktur steigen die Geschäftsreiseausgaben, im Konjunkturabschwung sinken die Werte.

Gesamte Mobilitätskosten

Rechnet man zu den klassischen Geschäftsreisekosten die Kosten für Fuhrpark, Veranstaltungen und Mobilfunk hinzu, so erhält man die Gesamtkosten der Mobilität.

Tabelle 23: Höhe der Mobilitätskosten im Jahre 2003

Kostenart	Ausgaben in Mrd. Euro
Geschäftsreisen bei Unternehmen über 10 Mitarbeiter	54,1
Geschäftsreisen bei Unternehmen unter 10 Mitarbeiter	11,8
Dienst-PKW	26,6
Veranstaltungen	27,0
Mobilfunk	5,0
Gesamt	124,5

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2004, S. 25

Der Ausgangsmarkt für die Geschäftsreisebüros hat somit ein Volumen von über 120 Mrd. Euro. Im Rahmen der Vermittlung von Mobilitätsleistungen würden als eigenständige Position in der Gewinn- und Verlustrechnung lediglich die Vermittlungsentgelte aufgeführt. Diese Zahlen werden jedoch auf Grund der rechtlichen Struktur der in Deutschland tätigen Geschäftsreisebüros nicht veröffentlicht. Hingegen werden die Werte für den vermittelten Umsatz von nahezu allen großen Geschäftsreisebüroketten bekannt gegeben. Der vermittelte Umsatz bezieht sich auf die Leistungsträger Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen.

Tabelle 24: Vermittelte Umsätze der Geschäftsreisebüros

Jahr	in Mrd. Euro	Veränderung zum Vorjahr	Anteil an Gesamtmobilitätskosten des Jahres 2003 von 124,5 Mrd. Euro
2002	6,93		5,6 %
2003	6,37	-8,1 %	5,1 %
2004	6,70	5,2 %	5,4 %
2005	6,84	2,1 %	5,5 %
2006	7,10	3,8 %	5,7 %

Quelle: fvw dokumentation 2004, S. 3 und 2006, S. 6 und 2007, S. 6

Da lediglich für das Jahr 2003 die Daten für die Gesamtmobilitätskosten vorliegen, wurden in Tabelle 24 der Anteil der vermittelten Umsätze an den gesamten Mobilitätskosten immer auf das Jahr 2003 bezogen. Zusammenfassend ergeben die Berechnungen, dass die Reisebüros lediglich einen Anteil von 5% bis 6% der gesamten Mobilitätskosten vermitteln. Es besteht also noch ein erhebliches Wachstumspotenzial, sofern Reisebüros neben den klassischen Geschäften der Vermittlung von Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen auch die Vermittlung anderer Mobilitätsleistungen erfolgreich anbieten würden.

Kostenbereiche

Die VDR-Geschäftsreiseanalyse unterteilt die Geschäftsreiseausgaben in die Kostenbereiche Flug, Bahn, Mietwagen, Übernachtung, Verpflegung und sonstige Kosten. In den Jahren 2002 bis 2006 entwickelten sich diese Ausgaben wie folgt:

Tabelle 25: Geschäftsreisekosten nach Kostenbereichen

Kostenbereich	2004 in Mrd. Euro	2005 in Mrd. Euro	2006 in Mrd. Euro	Veränderung 2006 zu 2004 in %	Anteil in % an Gesamtausga- ben in Deutsch- land 2006
Flug	12,8	12,5	14,4	12,5 %	30 %
Bahn	5,3	7,4	7,2	35,8 %	15 %
Mietwagen	2,2	2,6	4,3	95,5 %	9 %
Übernachtung	10,1	11,3	11,1	9,9 %	24 %
Verpflegung	6,2	8,1	5,2	-16,1 %	11 %
Sonstige Kosten	7,4	4,3	5,2	-29,7 %	11 %
Gesamtkosten	44,0	46,2	47,4	7,7 %	100,0 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 14 und 2005, S. 14 und 2007, S. 8
(Anmerkung: für 2002 und 2003 liegen keine Daten vor)

Die Flugkosten stellen mit fast einem Drittel (30 %) der Gesamtausgaben den größten Kostenblock bei den Geschäftsreisekosten dar, gefolgt von den Übernachtungskosten mit einem Anteil von 24 %. Mit etwas Abstand folgen die Aufwendungen für die Bahnfahrten (15%) und die Verpflegungskosten (11 %). Die sonstigen Kosten, die sich in Taxikosten, Parkentgelte, Reisebürokosten usw. aufteilen, haben einen Anteil von 11 %. Mietwagenausgaben spielen mit 9 % eine noch geringe, aber steigende Bedeutung.

Betrachtet man die Veränderungen von 2004 zu 2006, so stellt man fest, dass nahezu alle Kostenbereiche deutliche Steigerungen ausweisen. Lediglich bei den Verpflegungskosten (-16,1 %) und den sonstigen Kosten (-29,7 %) gingen die Ausgaben zurück. Bei den Flugkosten spielt der intensive Wettbewerb, der insbesondere durch die Low-Cost Carrier forciert wird, in den letzten Jahren eine wichtige Rolle. So sank der Flugumsatz von 2004 zu 2005. Angesichts der Fusionen bei den Fluggesellschaften (z.B. Übernahme der Deutschen BA und LTU durch Air Berlin) und der erhöhten Kerosinpreise steigen die Flugkosten jedoch wieder deutlich. Die Senkung der Verpflegungs- und der sonstigen Kosten geben einen Hinweis auf die Verschärfung der Reiserichtlinien in den Unternehmen (z.B. Ersatz von Taxifahrten durch Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln). Da unter sonstige Kosten auch die Reisebüroentgelte zusammengefasst werden, spiegelt sich hier ein verschärfter Wettbewerb zwischen den Reisebüros wieder. Darüber hinaus vermeiden die Unternehmen ihre Reisebüroentgelte, indem sie direkt bei den Leistungsträgern im Internet buchen.

Vergleicht man den Anteil der vermittelten Umsätze der Geschäftsreisebüros mit den Geschäftsreisekosten Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen der Unternehmen, so erhält man einen weiteren Hinweis, ob Reisebüros das Marktpotenzial ausschöpfen und wie sich die Werte im Zeitablauf entwickeln.

Tabelle 26: Entwicklung Geschäftsreisekosten und vermittelte Reisebüroumsätze

Jahr	Geschäftsreisekosten Flug, Bahn, Hotel, Mietwagen	Vermittelte Reisebüroumsätze	Anteil
2004	30,4	6,70	22,0 %
2005	33,8	6,84	20,2 %
2006	25,9	7,10	27,4 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 14 und 2005, S. 14 und 2007, S. 8 und fvw dokumentation 2004, S. 3 und 2006, S. 6 und 2007, S. 6

Tabelle 26 zeigt keinen eindeutigen Trend. Ging der Anteil der vermittelten Reisebüroumsätze an den entsprechenden Geschäftsreisekosten der Unternehmen von 2004 zu 2005 zurück, so stiegen sie von 2005 zu 2006 stark an. Beachtenswert ist jedoch, dass lediglich zwischen 22% und 28% der potenziell über Reisebüros möglichen Vermittlungen für Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen tatsächlich über Reisebüros erfolgen. Ein sehr hohes Aufkommen wird an den Reisebüros vorbei gebucht.

Geschäftsfeldabgrenzung des Marktes für Geschäftsreisebüros

Im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung betrachtet ein Unternehmen das eigene Betätigungsfeld und stellt die Beziehungen zu den Hauptwettbewerbern in den Fokus (siehe Kapitel 2.3.1). In Tabelle 27 sind die vermittelten Umsätze der in Deutschland tätigen Geschäftsreisebüros aufgeführt.

Tabelle 27: Vermittelte Umsätze der Geschäftsreisebüros

	2005 in Mill. Euro	2006 in Mill. Euro	Veränderung in %
BCD Travel	1.769 (26%)	1.807 (26%)	+ 2,1 %
FCm DER	687 (10%)	711 (10%)	+ 3,5 %
Derpart	463 (7%)	445 (6%)	- 3,9 %
American Express / First Business Travel	920 (13%)	947 (13%)	+ 2,9 %
LCC Business Plus	731(11%)	803 (11%)	+ 9,8 %
CWT	726(11%)	798 (11%)	+ 9,9 %
HRG	574(8%)	597 (9%)	+ 4,0 %
Sonstige	960(14%)	992 (14%)	+ 3,3 %
Gesamt	6.830	7.100	+ 4,0 %

Quelle: Fvw dokumentation 2007, S. 6 und 22 sowie eigene Berechnungen (Anmerkung: In Klammern: Marktanteil)

Über die sieben führenden Geschäftsreisebüros werden 86% der vermittelten Geschäftsreiseumsätze gebucht. Die Branche hat somit einen hohen Konzentrationsgrad erreicht.

Gemäß den Ausführungen zum relevanten Markt und Geschäftsfeldabgrenzung in Kapitel 2.3.1. kann man die in Tabelle 27 aufgeführten Geschäftsreisebüros als Hauptwettbewerber bezeichnen. Man muss jedoch im Rahmen der Analyse zu strategischen Geschäftsfeldern hinzufügen, dass in Tabelle 27 nur das strategische Geschäftsfeld „Buchung von klassischen Geschäftsreiseleistungen über ein Geschäftsreisebüro“ berücksichtigt ist. Es bleibt zunächst offen, ob es für Reisebüros lohnenswert ist, auch in andere strategische Geschäftsfelder, wie z.B. „Mobility-Leistungen“ zu investieren. Ob seitens der Unternehmen eine Nachfrage besteht, wird in der vorliegenden Arbeit empirisch untersucht.

3.3.2 Kennzahlen zum Geschäftsreisemarkt

Die nachfolgenden Auswertungen geben einen Überblick über die Bedeutung des Marktes für Geschäftsreisen. Zugleich liefern die Daten einen Beitrag zur Formulierung potenzieller Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros.

Verhältnis Mobilitätskosten zu Gesamtkosten der Unternehmen

Die VDR-Geschäftsreiseanalyse enthält keine Aussage zum Anteil der Mobilitätskosten an den Gesamtkosten der Unternehmen. Die Gesamtkosten der Unternehmen wurden für das Jahr 2003 auf 1.300 Mrd. Euro geschätzt (Vgl. Ötvös 2003, S. 11). Setzt man die Mobilitätskosten gemäß Berechnungen des VDR zu den Gesamtunternehmenskosten ins Verhältnis, so liegt ihr Anteil bei immerhin 9,57 %.

Tabelle 28: Anteil der Mobilitätskosten an den Gesamtkosten der Unternehmen

Gesamtkosten der Unternehmen	1.300 Mrd. Euro
Mobilitätskosten	124,5 Mrd. Euro
Anteil der Mobilitätskosten an den Gesamtkosten der Unternehmen	9,57 %

Quelle: Ötvös 2003, S. 11; Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2004, S. 25 und eigene Berechnungen

Die Mobilitätsausgaben eines Unternehmens liegen somit deutlich höher als Telekommunikations- und EDV-Kosten (Vgl. Ötvös 2003, S. 11). Insofern stehen die Mobilitätskosten und die damit zusammenhängenden Prozesskosten, zu denen auch die Kosten der Geschäftsreisebüros gehören, immer wieder im Focus der Kosteneinsparungsprogramme der Unternehmen. Da die Kosten der Geschäftsreisebüros vom Umfang der angebotenen und genutzten Leistungen abhängen, ist eine strategische Analyse der Dienstleistungsanforderungen an Reisebüros von großer Bedeutung.

Geschäftsreisekosten nach Zielregionen

Die VDR-Geschäftsreiseanalyse unterteilt die Zielregionen in Inland, Europa und Interkontinental. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der jeweiligen Reiseumsätze für die Jahre 2002 bis 2005.

Tabelle 29: Geschäftsreisekosten nach Zielregionen

Zielregion	2002 in Mrd. Euro	2003 in Mrd. Euro	2004 in Mrd. Euro	2005 in Mrd. Euro	Veränderung 2005 zu 2002 in %	Anteil in % an Gesamtausgaben in Deutsch- land 2005
Inland	36,2	35,3	32,0	36,7	1,4 %	79,4 %
Europa	8,0	9,7	7,5	5,8	-27,5 %	12,6 %
Interkontinental	4,5	9,1	4,5	3,7	-17,8 %	8,0 %
Gesamtkosten	48,7	54,1	44,0	46,2	-5,1 %	100,0 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 13 und 2005, S. 13 und 2004, S. 16 und 2003, S. 14

Die Geschäftsreisekosten für Reisen im Inland blieben 2005 mit einem Anteil von 79,4% bei weitem die wichtigste Zielregion. Danach folgen die Reisen nach Europa (12,6%) und interkontinentale Reisen (8%). Überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass die Ausgaben für internationale Reisen im Zeitraum 2002 bis 2005 insgesamt gesunken sind. In einer immer stärker globalisierten Welt hätte man eigentlich steigende Werte erwartet. Eventuell schlägt sich in diesen Zahlen nieder, dass die deutschen Unternehmen die Reisen zu den jeweiligen Auslandsniederlassungen nach einer gewissen Aufbauphase einschränken können.

Für Reisebüros stellt sich die Frage, ob die international aktiven Unternehmen auch verstärkt nach global tätigen Reisebüros fragen. Für Unternehmen ergäben sich Vorteile in der Datenkonsolidierung, einer wichtigen Voraussetzung für globale Verhandlungen mit Leistungsträgern. Darüber hinaus würde man den Mitarbeitern globale Servicestandards bei Geschäftsreisen sichern. Die Frage nach weltweitem Reisebüroservice ist Teil der empirischen Erhebung.

Geschäftsreisekosten nach Betriebsgröße

Die VDR-Analyse der Geschäftsreisekosten teilt die Betriebe in folgende Größenklassen ein (Vgl. Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2006, S. 44):

Betriebe mit 10 – 250 Mitarbeitern

Betriebe mit 251- 500 Mitarbeitern

Betriebe mit 501 – 1.500 Mitarbeitern

Betriebe mit mehr als 1.500 Mitarbeitern

Innerhalb der Betriebsgrößen entwickelten sich die Geschäftsreisekosten wie folgt:

Tabelle 30: Klassische Geschäftsreiseausgaben nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	2002 in Mrd. Euro	2003 in Mrd. Euro	2004 in Mrd. Euro	2005 in Mrd. Euro	Veränderung 2005 zu 2002	Anteil in % an Gesamtausga- ben in Deutsch- land 2005
10-250 Mitarbeiter	28,8	33,1	28,7	35,6	23,6 %	77,0 %
251-500 Mitarbeiter	4,5	2,4	3,0	2,4	-46,7 %	5,2 %
501 1.500 Mitarbeiter	13,0	9,0	6,4	3,4	-73,8 %	7,4 %
Über 1.500 Mitarbeiter	2,4	9,6	5,9	4,8	100,0 %	10,4 %
Gesamt	48,7	54,1	44,0	46,2	-5,1 %	100,0 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.): VDR-Geschäftsreiseanalyse 2003, Bad Homburg, 2003, S. 11 und 2004, S. 11 und 2005, S. 11 und 2006, S. 11

Der überwiegende Teil der Geschäftsreiseausgaben fällt mit 77 % bei Unternehmen mit 10 bis 250 Mitarbeitern an. Gleichzeitig zeigt diese Betriebsgröße eine sehr dynamische Entwicklung. Von 2002 bis 2005 stiegen die Geschäftsreiseausgaben um 23,6 %, während alle anderen Betriebsgrößen mit Ausnahme der Großunternehmen deutliche Rückgänge zu verzeichnen hatten. Bei Großunternehmen verdoppelten sich die Geschäftsreiseausgaben und stellen insgesamt die dynamischste Betriebsgrößengruppe dar.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, ob sich aus Sicht der Unternehmen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße auch unterschiedliche Dienstleistungsanforderungen an Reisebüros ergeben. In der empirischen Erhebung wurde deshalb eine Unterscheidung in Unternehmen bis 1.500 und über 1.500 Mitarbeiter vorgenommen.

Anzahl der Geschäftsreisen

Reisebüros rechnen immer häufiger ihre Dienstleistungen mit einer Pauschale pro Geschäftsreise bzw. pro Buchung ab. Bei Anwendung dieses Modells ist die Anzahl der Geschäftsreisen von Bedeutung. Die Anzahl der Geschäftsreisen entwickelte sich in Deutschland wie folgt:

Tabelle 31: Anzahl der Geschäftsreisen

	2002 in Mio.	2003 in Mio.	2004 in Mio.	2005 in Mio.	2006 in Mio.	Veränderung 2006 zu 2003
Anzahl	226,50	147,41	146,36	150,66	157,80	7,0 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2003, S. 7 und 2004, S. 7 und 2005, S. 6 und 2006, S. 6 und 2007, S. 5 (Anmerkung: Die Daten aus 2002 sind laut Analyse 2004 methodisch nicht mit den anderen Jahren vergleichbar. Siehe: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2004, S. 7)

Obwohl die Geschäftsreiseausgaben von 2003 bis 2006 von 54,1 Mio. Euro auf 47,4 Mio. Euro gesunken sind, hat sich die Anzahl der Geschäftsreisen gleichzeitig um 7,0 % erhöht. Für Reisebüros, die ihre Leistungen nach Transaktionen und nicht nach Umsatz abrechnen, hat sich somit eine Erhöhung der Einnahmen bei gleichzeitig sinkenden vermittelten Umsätzen ergeben. Würden sich umgekehrt zukünftig die Preise bei den Leistungsträgern erhöhen, hätten Reisebüros mit der Abrechnung über die Anzahl von Transaktionen keinen Vorteil. Aus diesem Grund wird im empirischen Teil der Arbeit nach der Einstellung der Unternehmen hinsichtlich der Abrechnungsvarianten transaktionsabhängige- und umsatzabhängige Vergütung gefragt.

Für Reisebüros ist die zukünftige Preisentwicklung der Leistungsträger von großer Bedeutung. Gehen Reisebüros von steigenden Preisen aus, wäre eine an den Umsätzen gekoppelte prozentuale Vergütung erfolgreich. Erwarten die Reisebüros jedoch stabile oder eher sinkende Preise, wäre eine Vergütung nach Transaktionen die wirtschaftlichere Variante.

Anzahl der Geschäftsreisenden

Die Gesamtzahl der Geschäftsreisenden in den Jahren 2003 bis 2005 zeigt die folgende Tabelle.

Tabelle 32: Anzahl der Geschäftsreisenden

	2003 in Mio.	2004 in Mio.	2005 in Mio.	Veränderung 2005 zu 2003
Anzahl der Geschäftsreisenden	8,15	7,42	6,94	-14,8 %

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2004, S. 9 und 2005, S. 8 und 2006, S. 8 (Anmerkung: Für das Jahr 2002 wurden im Rahmen der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2003 noch keine Daten erhoben.)

Die Anzahl der Geschäftsreisen ist von 2003 bis 2005 um 2,2 % gestiegen und gleichzeitig ist die Anzahl der Geschäftsreisenden um 14,8 % gesunken. Dies bedeutet, dass die verbleibenden Geschäftsreisenden im Durchschnitt immer häufiger auf Geschäftsreise gehen. Es handelt sich also um eine Gruppe von Beschäftigten in den Unternehmen, die sich immer besser mit dem Thema Geschäftsreisen auskennt. Dieser Aspekt ist z.B. hinsichtlich des Einsatzes von Online-Buchungs-Systemen von Bedeutung, da die Anwendung solcher Systeme üblicherweise nur erfahrenen Nutzern empfohlen wird.

3.3.3 Marktorientierte Strukturanalyse und rechtliche Rahmenbedingungen

Die marktorientierte Strukturanalyse geht der Frage nach, welche Betriebsformen die Reisebüros anbieten, welche technologischen Innovationen die Aufgaben des Reisebüros ersetzen können und inwieweit Möglichkeiten der vertikalen Integration bestehen. Schließlich erfolgt eine Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen der Geschäftsreisebürobranche.

Betriebsformen der Geschäftsreisebüros

Die Betriebsformen von Geschäftsreisebüros werden wie folgt unterschieden (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 88 ff.):

- Klassischer Firmenreisedienst
- Call Center (Global, international, national, regional)
- Implant
- Mischformen

Unter klassischem Firmenreisedienst versteht man die Bedienung eines Unternehmens durch ein relativ kleines Team von Mitarbeitern eines Geschäftsreisebüros. Alternativ handelt es sich um eine Spezialabteilung eines Reisebüros, das neben Geschäftsreisen auch Abteilungen für Privat- oder Gruppenreisen betreibt. Weiteres Merkmal ist zumeist die räumliche Nähe des Firmenreisedienstes zum Kunden sowie namentlich bekannte Ansprechpartner für die Buchenden.

Call Center sind große Einheiten eines Geschäftsreisebüros, in denen bis zu hundert und mehr Mitarbeiter die Firmenkunden bedienen. In der Regel haben die Buchenden keinen festen Ansprechpartner, sondern werden vom nächsten freien Mitarbeiter bedient. Call Center können sowohl global als auch international (z.B. Europa), national (z.B. Deutschland) oder regional (z.B. Bayern) eingerichtet werden. Weitere wesentliche Merkmale des Call Centers können z.B. sein: 24-Stunden-Erreichbarkeit, Mehrspra-

chigkeit, innovative technische Ausrüstung. Kunden erwarten vom Call Center ein gleichmäßig hohes Serviceniveau sowie Kostenvorteile.

Größere Unternehmen entscheiden sich gelegentlich für ein Implant-Reisebüro. Implants sind Firmenreisedienste auf dem Betriebsgelände eines Unternehmens. Sie kommen nur für Reiseetats in Frage, bei denen sich der Einsatz von zwei (selten ein) oder mehr Reisebüromitarbeitern lohnt. Unternehmen suchen mittels Implants einen individuelleren Service für ihre Mitarbeiter. Auf Marktveränderungen, z.B. kurzfristig veränderte Einkaufskonditionen der Firma bei einer Fluggesellschaft, kann ein Unternehmen mit Hilfe eines Implants unter Umständen schneller reagieren. Implants werden häufig als teuer im Verhältnis zur Buchung über ein Call Center eingeschätzt. Begründet wird dies mit den relativ hohen Fixkosten, die durch den Personaleinsatz entstehen. Bei Implants mit zwei oder drei Mitarbeitern sind Urlaubs- und Krankheitsvertretungen schwieriger und teurer zu gewährleisten. Auf der anderen Seite versprechen sich Unternehmen einen besseren Durchgriff bei der Einhaltung von Reiserichtlinien. Firmen glauben an eine stärkere Identifikation der Implant-Mitarbeiter mit den Kundeninteressen und hoffen so auf bessere Unterstützung bei der Durchsetzung günstigerer Reiseangebote als bei extern gelegenen Reisebüros.

Neben den genannten Betriebsformen haben sich im Markt auch Mischformen etabliert. Unternehmen mit mehreren Niederlassungen verfügen z.B. am Hauptstandort über ein Implant, während die Niederlassungen über den Firmenreisedienst buchen.

Als weitere Betriebsform, die jedoch keine große Bedeutung hat, gelten Joint Ventures zwischen Unternehmen und Geschäftsreisebüros. Es handelt sich dabei um eigenständige Gesellschaften, die jedoch den kompletten Service des Reisebürogesellschafters mit nutzen dürfen. Unternehmen versprechen sich von Joint Ventures einen noch besseren Durchgriff auf die Steuerung der Reiseströme. Die Zahl der Joint Ventures ist in Deutschland jedoch sehr gering. Unternehmen, die solche Gemeinschaftsunternehmen mit Geschäftsreisebüros betreiben, sind z.B. BMW und Wacker Chemie.

Schließlich haben einige wenige Unternehmen auch eigene Reisebüros. Diese Reisebüros sind in Zeiten hoher Provisionen seitens der Leistungsträger entstanden. Unternehmen wollten diese Provisionen selber vereinnahmen und nicht den Reisebüros überlassen. Da die Provisionen in den letzten Jahren jedoch deutlich gesunken sind, nimmt der Vorteil und damit die Zahl der unternehmenseigenen Reisebüros ab. Unternehmen, die eigene Reisebüros besitzen, sind z.B. Bayer und ZF Friedrichshafen.

Ersatz von Geschäftsreisebüros

Wie bereits vorher aufgezeigt, wächst der Geschäftsreisebüromarkt langsamer als die Geschäftsreisekosten der Unternehmen für die Kostenarten Flug, Bahn, Hotel und Mietwagen. Die Unternehmen verfügen gegenüber dem Geschäftsreisebüro insbesondere über folgende Alternativen:

Internet-Reisebüros

Direktbuchung bei Leistungsträgern

Buchung über spezialisierte Internet-Buchungsportale

In den USA haben sich einige Internet-Reisebüros auf die Buchung von Geschäftsreisen für kleine und mittlere Kunden spezialisiert. Zu nennen sind Travelocity und Expedia. Expedia ist neben Opodo ebenfalls in Deutschland vertreten. Der Service umfasst neben der Online-Buchung auch telefonischen Support sowie das Ausstellen und den Versand von Reiseunterlagen, sofern diese noch notwendig sind (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 90).

Die Direktbuchung bei Leistungsträgern ist insbesondere bei der Deutschen Bahn über das Portal Bahncorporate sehr stark. Die Unternehmen haben bei der Deutschen Bahn den Vorteil, dass die Bahnfahrkarten direkt am PC ausgedruckt werden können. Ebenso sind die Stornobedingungen günstiger als im Reisebüro. Hinzu kommt ein reduziertes Entgelt für Sitzplatzreservierungen. Bei Bahncorporate wird kein Serviceentgelt verlangt, während Reisebüros bereits Vermittlungsentgelte für die Buchung und Ausstellung von Bahnfahrkarten erheben.

Traditionell buchen Unternehmen häufig die Mietwagen direkt bei den Anbietern. Wesentlicher Grund sind die günstigeren Konditionen als bei Buchung über das Reisebüro. Bei Reisebürobuchungen müssen Mietwagenunternehmen die Gebühr für die Reservierungssysteme tragen, die bei einer Direktbuchung wegfallen. Die daraus resultierenden Einsparungen werden den Unternehmen in Form günstigerer Konditionen teilweise weitergereicht.

Die Direktbuchungen bei den Fluggesellschaften nehmen ebenfalls zu. Die Gründe liegen vorwiegend in den günstigeren bzw. fehlenden Serviceentgelten, die vom Reisebüro verlangt werden. Darüber hinaus geben die Fluggesellschaften, insbesondere Low-Cost-Airlines, bei Internet-Buchungen eine Best-Buy-Garantie. Anhand der Flugumsätze der Unternehmen in Höhe von 14,4 Mrd. Euro und den gesamten vermittelten Umsätzen der Reisebüros in Höhe von 7,1 Mrd. Euro kann man erkennen, dass mehr als 50% der Flugumsätze unabhängig vom Geschäftsreisebüro gebucht werden (Vgl. Fvw dokumentation 2007, S. 6 und S. 22; Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) 2007, S. 8 sowie eigene Berechnungen).

Schließlich bieten spezialisierte Internet-Buchungsportale, insbesondere im Hotelbereich, den Unternehmen die Möglichkeit, Buchungen ohne großes Know-how zu tätigen. Schätzungen gehen davon aus, dass 70 % bis 90% der Buchungen nicht über Ge-

schäftsreisebüros erfolgen (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 78).

Im Rahmen der empirischen Erhebung werden Unternehmen befragt, ob sie von den Geschäftsreisebüros kostengünstige alternative Buchungswege, wie z.B. Online-Buchungssysteme, erwarten.

Vertikale Integration

Unter vertikaler Integration versteht man die Kombination von technologisch eigenständigen ökonomischen Prozessen innerhalb eines Unternehmens (Vgl. Porter 1999, S. 379). Im Rahmen der vertikalen Integration entscheiden Unternehmen, ob sie ökonomische Ziele durch interne oder Markttransaktionen verfolgen. Für Geschäftsreisebüros stellt sich also die Frage, in welcher Form sie Reisedienstleistungen zur Verfügung stellen. Entscheidend ist hierbei, ob die Dienstleistungen selber erbracht werden oder extern vergeben werden. So können Geschäftsreisebüros beispielsweise einen eigenen Visum-service anbieten oder die Leistungen eines auf Visumbeschaffung spezialisierten Unternehmens in Anspruch nehmen. Im Rahmen der strategischen Optionen (Kapitel 5), die sich für Geschäftsreisebüros aus der empirischen Erhebung ergeben, wird diese Thematik berücksichtigt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Rechte und Pflichten eines Geschäftsreisebüros beziehen sich einmal auf die Leistungsträger und zum anderen auf die Kunden. Sie werden nachfolgend kurz erläutert.

Vertragsgestaltung zwischen Reisebüro und Leistungsträger

Zwischen einem Reisebüro und einem Leistungsträger können Agenturverträge zur Vermittlung der angebotenen Leistung geschlossen werden. Daraus ergibt sich die Verpflichtung des Reisebüros zur sorgfältigen Ausführung der Kundenwünsche zur Buchung der Leistung. Im Geschäftsreisemarkt kann die Leistung aus einer Flug-, Mietwagen-, Hotel- oder Bahnreservierung bestehen (Vgl. Nies 2005, S. 6). Darüber hinaus können weitere Leistungen, wie z.B. Eintrittskarten oder Visumbesorgung, vermittelt werden.

Es gibt drei Varianten eines Agenturvertrages (Vgl. Nies 2005, S. 59 ff.):

Reisebüro als Handelsvertreter

Reisebüro als Makler

Reisebüro als Händler

Agiert ein Reisebüro als Handelsvertreter, so übernimmt es die Pflicht, die Interessen des Leistungsträgers wahrzunehmen. Dies gilt bei Beförderungsleistungen insbesondere bei der Beachtung der Tarife und Tarifbestimmungen. Im Gegenzug verpflichtet sich der Leistungsträger, dem Reisebüro alle zur Reisevermittlung notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen.

Wird das Reisebüro als Makler tätig, dann handelt es im Interesse der Kunden. Das Reisebüro hat mit dem Kunden einen Vertrag zum Nachweis von Kaufgelegenheiten. Weitergehende Verpflichtungen zu den Leistungsträgern geht das Reisebüro nicht ein.

Erwirbt das Reisebüro Kontingente bei Leistungsträgern und verkauft diese Leistungen auf eigene Rechnung weiter, so tritt das Reisebüro als Händler auf.

Die Varianten des Agenturvertrages entscheiden über die Art der Vergütung des Reisebüros. Als Handelsvertreter erhält das Reisebüro die Vergütung vom Leistungsträger in Form von Provisionen. Als Makler bezahlen die Kunden die Vermittlungsleistungen des Reisebüros in Form von Serviceentgelten (engl. Transaction Fee). Als Händler schlägt das Reisebüro eine Marge auf den Einkaufspreis auf und verlangt den so errechneten Verkaufspreis vom Kunden. Geschäftsreisebüros praktizieren alle drei Agenturvarianten parallel. In der Beziehung zu Fluggesellschaften agieren sie als Makler oder als Händler, bei der Vermittlung von Bahnleistungen als Handelsvertreter. Die verschiedenen Agenturmodelle spielen in der späteren Beschreibung der Vergütungsmodelle von Reisebüros eine wichtige Rolle (siehe Kapitel 4).

Vertragsgestaltung zwischen Reisebüro und Kunde

Bei einem Reisevermittlungsvertrag handelt es sich gemäß § 675 BGB um einen Geschäftsbesorgungsvertrag. Der Kunde wünscht konkrete Reiseinformationen sowie die Durchführung einer Buchung. Eine schriftliche Vereinbarung ist nicht erforderlich, wird jedoch bei umfangreichen Geschäftsbeziehungen geschlossen. In der Zusammenarbeit zwischen Reisebüros und Unternehmen ist ein Vertrag auch deshalb häufig sinnvoll, da über die reine Besorgung von Reiseleistungen hinaus weitere Leistungen vereinbart werden. Hierzu gehören z.B. die Bereitstellung eines Online-Buchungssystems oder eines Management-Information-Systems. Neben der Vereinbarung von zu erbringenden Serviceleistungen regelt ein Vertrag auch die Vergütungsform des Reisebüros, welche in Kapitel 4 näher erläutert werden.

3.3.4 Die Situation der Geschäftsreisebürobranche und abgeleitete Handlungsalternativen

Branchensituationen

Einzelne Branchensituationen lassen sich in fünf unterschiedliche Dimensionen einteilen (Vgl. Porter 1999, S. 254):

Zersplitterte, wenig konzentrierte Branche

Entstehende, junge Branche

Branche im Übergang vom schnellen Wachstum zur Reife

Schrumpfende Branche

Weltweite Branche

Ausgehend von der Analyse, in welcher Situation sich eine Branche befindet, ergeben sich strategische Hauptfragen sowie besondere strategische Handlungsalternativen.

Um zu erkennen, in welcher Branchensituation sich der Geschäftsreisebüromarkt befindet, erfolgt zunächst eine Analyse der vermittelten Umsätze der Geschäftsreisebüros in den Jahren 2005 und 2006 (siehe Tabelle 27, S. 87).

Über die sieben führenden Geschäftsreisebüros werden 86% der vermittelten Geschäftsreiseumsätze gebucht. Die Branche hat einen hohen Konzentrationsgrad erreicht und fällt somit nicht unter eine zersplitterte Branche. Da Geschäftsreisen bereits seit vielen Jahren über Geschäftsreisebüros gebucht werden, kann man ebenfalls nicht von einer jungen Branche sprechen. Da die Branche im Jahre 2006 ein Wachstum von 4 % gegenüber 2005 aufweist, fällt sie auch nicht unter den Begriff einer schrumpfenden, sondern unter den einer wachsenden Branche, eventuell auf dem Weg zur Reife.

Die sieben führenden Geschäftsreisebüros verfügen alle über ein internationales Reisebüronetz. American Express und CWT verfügen vorwiegend über eigene Büros. BCD und HRG halten eigene Büros in den wichtigsten Geschäftsreiseländern und kooperieren in den übrigen Ländern mit lokalen Partnern. FCm DER ist weltweit mit dem global tätigen Reisebüro FCm Travel Solutions mit Hauptsitz in Australien verbunden. LCC und Derpart sind Franchiseunternehmen, wobei LCC weltweit eigene Lizenzen vergibt und Derpart dem Reisebüronetzwerk Radius, das aus unabhängigen Reisebüropartnern besteht, beigetreten ist. Auch international gibt es einen Trend zur Konzentration (Vgl. Fvw dokumentation 2007, S. 23). Das Wachstum der Reisebüroketten BCD ist beispielsweise stark geprägt durch internationale Konsolidierungen der reisenden Unternehmen (Vgl. Vorndran 2008, S. 21). Bei der Geschäftsreisebranche handelt es sich also neben dem Merkmal „wachsende Branche auf dem Weg zur Reife“ zusätzlich um eine

„weltweite Branche“. Nachfolgend werden die Handlungsalternativen der beiden Branchensituationen erläutert.

Handlungsalternativen einer wachsenden Geschäftsreisebürobranche im Übergang zur Reife

Veränderungen, die den Übergang einer wachsenden Branche zur Reife begleiten, können die Grundstrukturen einer Branche verändern. Der Strukturwandel zwingt die Unternehmen fast immer zu strategischen Reaktionen (Vgl. Porter 1999, S. 308). Ein solcher Strukturwandel könnte Unternehmen zu einer Entscheidung hinsichtlich der in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Strategietypen Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte drängen.

Die in Kapitel 2.3.2 allgemein beschriebenen Handlungsalternativen einer zur Reife gelangenden Branche, können wie folgt beispielhaft auf die Branche der Geschäftsreisebüros angewandt werden, wobei die Ergebnisse der Analyse Eingang in den Fragebogen zu den Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros finden:

Rationalisierung des Produktionsprogramms: Eliminierung unrentabler Posten aus der Produktlinie

Es wäre zu prüfen, ob kostenintensive Leistungsangebote (z.B. Airport Counter, 24-Stunden-Service, Visumbesorgung, ÖPNV-Fahrkarten, Kurierservices zur Ticketzustellung) von Kundenseite überhaupt noch nachgefragt werden. Andernfalls könnten entsprechende Leistungen aus dem Leistungsportfolio eliminiert werden.

Richtige Preiskalkulation: Nachlässigkeiten in der Kostenrechnung (z.B. mittels Durchschnittskosten-Kalkulation bei Produktlinien) müssen einer produktorientierten Kostenkalkulation weichen.

Die Weiterentwicklung und Differenzierung der Serviceentgelte der Reisebüros mittels eines ausgeklügelten Transaction Fee Modells anstelle von eher pauschalierten Management-Fee-Modellen.

Verfahrensinnovationen: Produktgestaltung und Auslieferungssysteme müssen optimiert werden, um Kosten zu sparen

Weiterentwicklung und Forcierung von Online-Buchungs-Systemen, Qualitätssicherungssystemen, Verkaufssteuerungsmodulen, Zusammenfassung von Call-Centern zu größeren Einheiten, Optimierung von Antwortzeiten bei Reiseanfragen, Intensivierung von Buchungsanfragen per e-Mail oder fax, umfangreiche

Entscheidungsbefugnis von Account Managern, Qualifizierung der Reisebüro-mitarbeiter in Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)

Erweiterung des Spektrums der Verkäufe: Erzielung von Zusatzerträgen bei bestehenden Kunden durch den Verkauf zusätzlicher Produkte oder Dienstleistungen

Zusätzliche Dienstleistungen, wie z.B. Leistungen im MICE-Management, Consulting, Kreditkarten, Account Management, Video-, Telefon- oder Webkonferenzleistungen, Fuhrparkmanagement, Relocation Management, Betreuung von Business-Jets, Mobilitätsversicherungen, Chauffeur- und Shuttleservices, Beratung zu umweltschonendem Reisen, weitreichende Informationen zu Reiseplanungen (Einreise-, Devisen-, Zollbestimmungen, Sicherheits- und medizinische Hinweise), mobile Kommunikation, Lokalisierung von Reisenden in Krisenfällen, Konsolidierung von Daten zu einem einheitlichen Management-Informationssystem, Reisekostenabrechnungssysteme, Outsourcing von Reisekostenabrechnungen, Lieferung von Informationen zu firmeninternen Geschäftsreiseportalen, könnten das Leistungsportfolio der Reisebüros ergänzen.

Erwerb billiger Aktiva: Übernahme von Unternehmen, die Schwierigkeiten im Wettbewerb haben oder Kauf von liquidierten Aktiva

Kauf von interessanten Reisebüros, um das nationale oder internationale Netzwerk einer Reisebüroketten zu ergänzen (z.B. bei BCD (Vgl. Vorndran 2008, S. 21)).

Auswahl der Abnehmer: Konzentration auf kooperationswillige Kunden und Vermeidung rein preisorientierter Kunden

Ablehnung von unwirtschaftlichen Geschäftsbeziehungen (z.B. bei BCD (Vgl. Vorndran 2008, S. 20)) oder Etablierung von Abrechnungsmodellen, in denen die Erfüllung von aus Kundensicht besonders wichtigen Leistungskriterien gesondert vergütet werden (Performance-Modell), Einsatz von ausschließlich qualifiziertem Reisebüropersonal und Hochschulabsolventen.

Wettbewerb auf dem Weltmarkt: Einstieg in den Weltmarkt, um globale Branchenvorteile, z.B. weniger preissensitive aber mehr serviceorientierte Abnehmer, zu nutzen

Weltweite Expansion mit eigenen Niederlassungen oder Kooperationen (Vgl. fvw dokumentation 2006, S. 23).

Handlungsalternativen in weltweiten Branchen

Es wurde bereits beschrieben, dass die sieben führenden Geschäftsreisebüros in Deutschland durch eigene Büros bzw. Partnernetzwerke ihre Dienstleistungen weltweit anbieten.

Für multinational tätige Unternehmen ist eine weltweite Präsenz bei der Wahl eines Geschäftsreisebüros ein wichtiges Entscheidungskriterium. Unternehmen erwarten, dass vereinbarte Serviceleistungen in möglichst gleicher Qualität vom Reisebüropartner global erbracht werden (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 86). Zu den Serviceleistungen gehören beispielsweise Online-Buchungs-Systeme, Unterstützung im globalen Einkauf sowie einheitliche Buchungsprozesse. Aus dem Bündel an globalen Servicestandards ergeben sich für Reisebüros Kostenvorteile, die wiederum teilweise an die Unternehmen weitergereicht werden. Darüber hinaus ist für international tätige Großunternehmen die Wahl einer Reisebüroketten für alle wichtigen Geschäftsreiseländer von großer Bedeutung, da beispielsweise Flug- und Hotelgesellschaften für multinationale Verträge eine zentrale Steuerung der Reiseströme verlangen. Zu dieser Steuerung gehört auch ein Management-Informationssystem, das die Reisedaten aus vielen Ländern konsolidiert. Diese Management-Informationssysteme werden den Unternehmen von den Reisebüros zur Verfügung gestellt.

Weltweite Servicestandards bergen das Risiko, dass lokale Anforderungen nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden. So spielen Buchungsprozesse im Bereich Bahn in Deutschland eine wichtige Rolle, während Bahnreisen in den USA im Geschäftsreiseverkehr aufgrund der größeren Entfernungen unbedeutend sind. Entwickelt ein Reisebüro seine Services im Rahmen eines globalen oder regionalen Produktentwicklungsplans, so kann es passieren, dass wichtige lokale Serviceanforderungen nicht erfüllt werden. Unternehmen sollten deshalb detailliert analysieren, welche Vor- und Nachteile die Wahl eines globalen Reisebüropartners mit sich bringt.

Die Handlungsalternativen für Reisebüros sind (Abgeleitet aus Porter 1999, S. 372 f.):

Weltweit einheitliches und breites Serviceniveau mit der Konsequenz, möglichst viele Serviceleistungen in gleicher Qualität weltweit anzubieten. Diese Strategie erfordert hohe Investitionsmittel und einen langen Zeithorizont.

Ausrichtung der Strategie auf einen weltweiten Schwerpunkt. So konzentriert sich American Express auf die Bedienung von weltweit tätigen Großunternehmen. Mittelständische Kunden werden in Deutschland durch einen Kooperationspartner (First Business Travel) bedient.

Ausrichtung der Strategie auf nationale Märkte. Reisebüros entwickeln schwerpunktmäßig Strategien für nationale Märkte, um lokale Wettbewerbsvorteile in Form von lokalen Services und lokaler Preisführerschaft zu erzielen. Die globale Nachfrage wird zwar bedient, jedoch nicht mit gleicher Präferenz. Beispiel hierfür ist das Reisebüro FCm DER Travel Solutions.

Im Rahmen der Untersuchung wird analysiert, ob die Anforderungen der Unternehmen auch eine globale Komponente (z.B. Anforderung an weltweit gleiche Servicestandards der Geschäftsreisebüros) beinhalten.

4 Analytische Ableitung eines Anforderungsprofils aus der Nachfragesicht und empirische Überprüfung

Im Kapitel 4 werden die Anforderungsprofile aus markt- und ressourcenorientierter Sicht abgeleitet. Grundlage für die Ableitung sind die existierenden Leistungsprofile der Reisebüros sowie die aus den theoretischen Überlegungen in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnisse. Die Anforderungen werden nach markt- und ressourcenorientierten Gesichtspunkten geordnet. Da es zwangsläufig zu Überschneidungen kommen kann, erfolgt die Zuordnung dem Prinzip, ob das Anforderungselement aus theoretischer Sicht eher dem markt- oder eher dem ressourcenorientierten Ansatz folgt. So spielen beispielsweise Anforderungen an handelnde Personen im Reisebüro aus marktorientierter Sicht eine wichtige Rolle. Im Ressourcenansatz stellt jedoch die Kompetenz des Faktors Arbeit eine zentrale Rolle dar, so dass personale Aspekte dem ressourcenorientierten Ansatz zugeordnet werden.

Zu den abgeleiteten Anforderungen werden unmittelbar die entsprechenden Fragen (funktionale Form der Frage, dysfunktionale Form der Frage) für die Kano-Befragung formuliert.

4.1 Ableitung der Dienstleistungsanforderungen aus marktorientierter Sicht

Die marktorientierte Sichtweise an Anforderungen an Geschäftsreisebüros sind nachfolgend in die Bereiche des klassischen Travel Managements und ergänzender Leistungen des Mobility Managements eingeteilt.

4.1.1 Dienstleistungsanforderungen aus Sicht des Travel Managements

24-Stunden-Service

Die üblichen Geschäftszeiten der Reisebüros liegen im Firmendienst montags bis freitags zwischen 8.00 Uhr und 18.00 Uhr. Außerhalb dieser Zeiten hilft in der Regel ein 24-Stunden-Service den Reisenden weiter. Dabei gilt es zu beachten, wo der Sitz der Serviceabteilung ist. Unter einem multilingualen Service ist zumeist nur ein englischsprachiger Dienst zu verstehen, der um die zufälligen zusätzlichen Sprachkenntnisse der Reisebüromitarbeiter ergänzt ist. Die erhoffte deutschsprachige Unterstützung suchen

die Reisenden dann vergeblich. Der 24-Stunden-Service bietet eine Unterstützung bei der kurzfristigen Buchung, Umbuchung und Stornierung einer Reise.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro einen 24-Stunden-Service anbietet, der sämtliche Reisebüroleistungen, also z.B. auch ein Helpdesk für die Unterstützung bei Online-Buchungen, umfasst, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro einen 24-Stunden-Service anbietet, der nur Buchungs-, Umbuchungs- und Stornierungsleistungen umfasst, wie denken Sie darüber?

Airport-Counter

Reisebüros waren in der Vergangenheit häufig mit eigenen Büros an den deutschen Flughäfen vertreten. Wesentlicher Zweck der Büros war die Ausgabe von Reisedokumenten bei kurzfristigen Buchungen. Durch die immer weiter fortschreitende Entwicklung zum elektronischen Reisedokument haben viele Reisebüros die Niederlassungen weitestgehend geschlossen. Lediglich an zentralen Flughäfen wie Frankfurt oder München werden von einigen Reisebüros noch Niederlassungen für kurzfristige Hilfe betrieben.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Flughafenbüro in Frankfurt und/oder München anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Flughafenbüro in Frankfurt und/oder München anbietet, wie denken Sie darüber?

Visumbesorgung

In einer fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft finden häufig Reisen in Länder statt, die ein Visum verlangen. Reisebüros bieten die Beschaffung eines Visums an, bedienen sich aber in der Regel spezialisierter Visumbesorgungsunternehmen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Visumbesorgung anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Visumbesorgung nicht anbietet, wie denken Sie darüber?

ÖPNV-Fahrscheine

Reisebüros bieten in Zusammenhang mit Flugscheinen bzw. Flugreisebestätigungen die Möglichkeit, gegen eine mitarbeiterbezogene Jahresgebühr die öffentlichen Verkehrsmittel am Abflug- und Zielort am Tag des Hin- und Rückflugs zu nutzen. Oftmals lohnt sich der Kauf der Jahreskarte bereits ab zwei Reisen pro Jahr.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro bei Flugreisen gegen Gebühr eine mitarbeiterbezogene Jahreskarte für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln am deutschen Abflug- und Zielort anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro bei Flugreisen keine kostenpflichtige mitarbeiterbezogene Jahreskarte für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln am deutschen Abflug- und Zielort anbietet, wie denken Sie darüber?

Quality-Control-Systeme

Quality Control-Systeme prüfen Flugbuchungen automatisiert hinsichtlich einiger Kriterien, die manuell nur mit hohem Aufwand zu bewältigen wären. Zu diesen Kriterien zählen:

Vollständigkeitsprüfung

Reiserichtlinienprüfung

Wartelistenprüfung

Sitzplatzprüfung

Tarifoptimierung

Die Vollständigkeitsprüfung ermittelt, ob alle notwendigen Eingaben in einer Buchung vorhanden sind. So benötigt zum Beispiel ein Unternehmen Reports auf Basis von Kostenstellen. In der Vollständigkeitsprüfung erfolgt die Kontrolle, ob diese Eingaben in der Flugbuchung erfolgt sind.

Die Einhaltung der Reiserichtlinien ist ein zentraler Aspekt zur Kostenoptimierung bei Geschäftsreisen eines Unternehmens. Das System prüft z.B. automatisiert, ob die Reiserichtlinien hinsichtlich der vorgegebenen Buchungsklassen eingehalten werden.

Wird eine Warteliste gebucht, so prüft das System in regelmäßigen Abständen, ob es wieder freie Plätze gibt, um die Warteliste in eine feste Reservierung umzubuchen.

Ist ein gewünschter Sitzplatz zum Zeitpunkt der Buchung nicht verfügbar, so prüft das System in einem festgelegten Turnus bis kurz vor Reisebeginn, ob der gewünschte Platz verfügbar ist. Die Sitzplatzreservierung erfolgt dann automatisch.

Bei der Tarifoptimierung prüft das System bis kurz vor Reisebeginn, ob in der gewünschten Serviceklasse noch ein günstigerer Tarif möglich ist. In der Regel erfolgt die Umbuchung nicht automatisch, da erst die Reisenden gefragt werden müssen, ob sie mit eventuell einschränkenden Buchungsbedingungen einverstanden sind.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro intern ein automatisiertes Verfahren zur Qualitätssicherung bei Flugreisen (z.B. Prüfung der Einhaltung der Reiserichtlinien, Wartelistenprüfung, automatisierte Sitzplatzreservierung gemäß Kundenvorgaben, Preisoptimierung) einsetzt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein solch automatisiertes System nicht einsetzt, wie denken Sie darüber?

Steuerungsmodule

Steuerungsmodule werden bei der Reservierung von Flügen, Hotels und Mietwagen eingesetzt. Dieses Tool bietet den Reisebüromitarbeitern Flüge, Hotels und Mietwagen gemäß Reiserichtlinie oder anderer Vorgaben (z.B. auf Basis von Einkaufskonditionen) des Unternehmens an. Mit diesem System werden die neutralen Einstellungen der Buchungssysteme übergangen. Die Einstellung der Präferenzen kann kundenindividuell erfolgen. Jedoch ist auch eine Einstellung im Sinne der Reisebüros möglich, um Bonuszahlungen der Fluggesellschaften bei Erreichen vereinbarter Ziele (z.B. Umsatzziele), zu optimieren. Für Unternehmen ist wichtig, dass dieses System nicht gegen Kundeninteressen eingesetzt wird. So darf der Einsatz des Systems nicht dazu führen, dass dem Kunden die günstigsten Flugangebote vorenthalten werden.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro intern ein automatisiertes Verfahren zur Steuerung bei Flugreisen (z.B. Bevorzugung der vom Kunden gewünschten Airlines) einsetzt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein solch automatisiertes System nicht einsetzt, wie denken Sie darüber?

Standorte

Unternehmen und Reisebüros haben verschiedene Möglichkeiten, die Zusammenarbeit über die Standortfrage zu gestalten. Wesentliche Entscheidungskriterien für die Form der Zusammenarbeit sind die räumliche Nähe des Unternehmens zum Reisebüro und daraus resultierende Vor- und Nachteile.

Klassischer Firmendienst

Die typische Form der Zusammenarbeit ist der Kontakt über den nächstgelegenen Firmendienst des Reisebüros. Buchungen werden in der Regel telefonisch oder per Fax an ein Team von vier bis sechs Reisebüromitarbeiter übermittelt und bearbeitet. Die Unterlagen werden per Botenservice zugestellt oder hinterlegt (zum Beispiel elektronische Flugscheine). Als wesentlicher Vorteil des Klassischen Firmendienstes wird die räumliche Nähe aufgefasst, die bei Problemen in der Zusammenarbeit zu schnellen lokalen und persönlichen Lösungen führen können. Gegenüber einem zentralen Call-Center könnten als Nachteil die teilweise höheren Preise angeführt werden.

Zentrales Call Center

Eine sich immer stärker verbreitende Variante ist die Buchung über ein zentrales Call Center. Im Gegensatz zum nächstgelegenen Firmendienst ist der Standort des Call Centers für die Zusammenarbeit ohne Bedeutung. Die Buchungen werden ebenfalls telefonisch oder per Fax an das Call Center geleitet und dort bearbeitet. Jedoch werden die Firmen in der Regel nicht von einem kleinen Team, sondern potenziell von allen Mitarbeitern des Call Centers bedient. Den Reisenden sind die Mitarbeiter des Call Centers zumeist namentlich nicht bekannt. Die Zustellung der Reisedokumente erfolgt elektronisch (zum Beispiel ETIX der Lufthansa), per Hinterlegung (zum Beispiel bei Fluggesellschaften) oder per Post. In eiligen Fällen wird auch schon einmal der Botenservice eines lokalen Büros der gleichen Reisebüroketten eingeschaltet. Die Vorteile des Call Centers liegen in der besseren telefonischen Erreichbarkeit des Reisebüros sowie in niedrigeren Prozesskosten, die in größeren Einheiten über eine effizientere Personaleinsatzplanung erzielt wird. Als Nachteil gilt die eher unpersönliche Zusammenarbeit.

Implant

Die Einrichtung eines Implants wird üblicherweise erst ab einem Reiseumsatzvolumen im siebenstelligen Bereich in Erwägung gezogen. Implant bezeichnet ein volllizenziertes Reisebüro auf dem Betriebsgelände des Firmenkunden. Das Reisebüro erhält eigene Räumlichkeiten und betreibt das Implant mit seinen Mitarbeitern. Der Vorteil des Implants besteht in der räumlichen Nähe zum Unternehmen. Die Reisebüromitarbeiter identifizieren sich sehr stark mit dem Firmenkunden. Da nur ein Unternehmen bedient wird, kennen die Reisebüroagenten alle Einzelheiten der Zusammenarbeit. Oftmals bilden sich sehr schnell persönliche Kontakte, so dass das gegenseitige Vertrauen sehr hoch ist. Alle Aspekte zusammen genommen bewirken gleichzeitig eine deutlich höhere Produktivi-

tät der Implant-Mitarbeiter, die sich in den Konditionen des Reisebüros positiv für die Unternehmen niederschlagen. Die Ticketzustellung, insbesondere auch kurzfristig, ist grundsätzlich kein Problem. Nachteilig ist der relativ starre Personaleinsatz. In kleineren Einheiten müssen Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sinnvoll geregelt werden. Gerade kurzfristige Engpässe sind kritisch. Vertretungen müssen eingearbeitet werden und binden Arbeitszeit. Buchen verschiedene Firmenstandorte über ein Implant, so wirkt das Implant für die überregionalen Standorte wie ein kleines, zentrales Call Center mit den entsprechenden Vor- und Nachteilen.

Da das Implant ein Spezialfall für wenige Unternehmen darstellt, fokussiert sich die Befragung auf die Anforderung hinsichtlich Klassischer Firmendienst und zentrales Call Center.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Bedienung über einen lokalen Firmendienst anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keinen lokalen Firmendienst, sondern ein zentrales Call-Center anbietet, wie denken Sie darüber?

Zustellung von Reiseunterlagen

Für die Zustellung der Reiseunterlagen gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

Post

Kurier

elektronisches Ticket

Hinterlegung

Bei Postzusendung muss man, um sicher zu gehen, mit mindestens zwei Tagen Laufzeit kalkulieren. Die Zustellung der Reiseunterlagen per Post ist nur empfehlenswert, wenn feststeht, dass die Reise nicht mehr umbucht oder storniert wird. Andernfalls ist die Logistik zu kompliziert. Im Falle der Umbuchung und Stornierung müssten die Reiseunterlagen wieder zurückgeschickt und buchhalterisch zurückgenommen werden. Bei kurzfristigen Buchungen von Geschäftsreisen ist die Postzustellung der Reiseunterlagen generell nicht geeignet.

Die gebräuchlichste Zustellungsart ist der Kurierservice. Ob das Reisebüro einen eigenen Kurier oder externe Unternehmen hierfür nutzt, ist unerheblich. Wichtiger ist eine zuverlässige und pünktliche Belieferung. Auch kurzfristige Zustellungen von Reiseunterlagen sollten je nach räumlicher Entfernung zum Reisebüro kein Problem darstellen.

Elektronische Reisedokumente lösen Papierdokumente in immer größerem Umfang ab. Vorreiter sind die Fluggesellschaften, die sich mit diesem Service einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und gleichzeitig die Distributionskosten über die Reisebüros verringern. Die Deutsche Bahn stellt die Ticketausstellung von im Reisebüro ausgestellten Papiertickets auf PDF-Dokumente um. Die PDF-Dokumente müssen jedoch derzeit noch vom Reisenden im Zug in ausgedruckter Form vorgezeigt werden. Es ist zu erwarten, dass mittelfristig auch elektronische Fahrscheine, z.B. im Display eines Mobiltelefons, möglich sind.

Das elektronische Ticket hat jedoch auch Nachteile. Reisende fühlen sich mit einem ausgestellten Reisedokument sicherer. Befürchtungen, dass die Reise vielleicht doch nicht richtig gebucht ist, werden mit einem Papierdokument ausgeschlossen. Einige Reisende möchten auch keine Identifikationsmöglichkeit (zum Beispiel persönliche Kreditkartennummer) an Reisebüros weitergeben. Umbuchungen auf andere Fluggesellschaften sind oft nur nach Kauf eines neuen Flugscheins möglich. Möchte ein Unternehmen die Kosten in der Zusammenarbeit mit Reisebüros senken, so sollte es versuchen, möglichst viele Reisedokumente elektronisch erstellen zu lassen. Jede eingesparte Kurier- oder Postzustellung spart den Unternehmen die entsprechenden Kostenerstattungen an das Reisebüro.

Ist die Ausstellung eines elektronischen Tickets nicht möglich, so bieten sich bei Flügen die Hinterlegungen bei den Fluggesellschaften an. Jedoch verlangen die Fluggesellschaften hierfür hohe Serviceentgelte. In diesen Fällen ist die Ticketzustellung per Post oder Kurier die günstigere Variante.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Zustellung von notwendigen Reisedokumenten in Papierform per Kurier anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Zustellung von notwendigen Reisedokumenten in Papierform nur per Post anbietet, wie denken Sie darüber?

Antwortzeiten

Kann eine telefonische Buchungsanfrage an das Reisebüro nicht sofort beantwortet werden, so ist für die Kunden die Zeit zwischen Anfrage und Antwort (Responsezeit) seitens des Reisebüros möglichst kurz zu halten. Gleiches gilt für Anfragen per Fax oder e-Mail.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro für die Beantwortung von Buchungsanfragen weniger als eine Stunde benötigt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro für die Beantwortung von Buchungsanfragen mehr als eine Stunde benötigt, wie denken Sie darüber?

Buchungswege

Der klassische Buchungsweg ist die Anfrage über das Telefon beim Reisebüro. Üblicherweise erhält man sofort eine Bestätigung. Als Alternative zum Telefon gelten e-Mail oder Fax sowie Online-Buchungssysteme. Die nachfolgend formulierten Fragen berücksichtigen Online-Buchungssystem nicht, da dieser Aspekt in einer späteren Frage gesondert behandelt wird.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro neben Telefon auch Buchungsanfragen per e-Mail und Fax anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro nur telefonische Buchungsanfragen beantwortet, wie denken Sie darüber?

Globales Travel Management

Global tätige Unternehmen verlangen häufig von Ihren Reisebüropartnern ein weltweites Netzwerk (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 86). Viele mittelständische Unternehmen sind ebenfalls weltweit tätig, so dass sich die Anforderung an globale Reisebüroorganisationen nicht nur auf Großunternehmen beschränken müssen. Unternehmen verlangen neben der weltweiten Präsenz, dass die vereinbarten Serviceleistungen weltweit in gleicher Qualität vorgehalten werden (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 86).

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Serviceleistungen für Ihr Unternehmen weltweit in gleicher Qualität anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Serviceleistungen für Ihr Unternehmen nicht weltweit anbietet, wie denken Sie darüber?

Vergütungsmodelle

Die Preispolitik befasst sich mit der Festlegung von alternativen Preisforderungen gegenüber potenziellen Abnehmern (Vgl. Meffert 2000, S. 469). Nachfolgend werden die alternativen Vergütungsmodelle in der Beziehung zwischen Reisebüro und Unternehmen beschrieben.

Transaction Fee Modell

Im Jahre 2004 haben große Fluggesellschaften, wie z.B. die Lufthansa, die Grundprovisionen an die Reisebüros abgeschafft. Die Existenzgrundlage für die Reisebüros fiel weg. Als Ersatz führten Reisebüros Serviceentgelte, die zusätzlich zum Preis für die Reiseleistung gefordert werden, ein. Das Serviceentgelt wird im Geschäftsreisemarkt als Transaction Fee aber auch als Servicegebühr, Ticketgebühr, Bearbeitungsgebühr oder ähnliches bezeichnet. Oftmals ist den betroffenen Unternehmen nicht bewusst, um was für eine Art Fee es sich denn tatsächlich handelt. Es gibt keine allgemein gültige Definition der Transaction Fee (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 96).

Bei der Vergütung über Provisionen hatte das Reisebüro einen Interessenkonflikt. Da die Provisionen einen prozentualen Anteil vom Ticketpreis ausmachten, verdiente das Reisebüro am meisten, wenn es möglichst teure Reisedokumente ausstellte. Diesen Konflikt löst das Transaction Fee-Modell, indem das Reisebüro zum Beispiel einen vorher festgelegten Betrag für die Buchung und Ausstellung eines Flugscheins erhält. Dieser Betrag ist unabhängig vom Wert des Flugscheins, sondern orientiert sich am Aufwand, der für diesen Vorgang notwendig ist.

In der gebräuchlichsten Form der Transaction Fee berechnet das Reisebüro einen Preis für ein Reisedokument. In diesem Preis sind sämtliche anderen Transaktionen im Zusammenhang mit diesem Reisedokument abgegolten. So ist es zum Beispiel unerheblich, wie hoch die Umbuchungs- und Stornoquote ist. In einer anderen Variante verlangt das Reisebüro auch für die Rücknahme eines Reisedokuments eine Fee. Transaction Fee-Modelle können bis auf einzelne Reisebürotransaktionen (z.B. wird für jede Kundenanfrage oder für jede Änderung des im Reisebüro hinterlegten Kundenprofils eine Fee berechnet) herunter gebrochen werden. Jedoch haben sich diese Varianten als zu kompliziert und nicht praxistauglich erwiesen.

Wesentlicher Vorteil der Transaction Fee ist die unmittelbare Abrechnung der in Anspruch genommenen Leistung. Im Unternehmen können die entstandenen Kosten direkt der verursachenden Kostenstelle zugeordnet werden. Als Nachteil gilt ein mögliches Desinteresse des Reisebüros an einer guten Leistung. Ob das Reisebüro einen niedrigen oder zu hohen Flugpreis anbietet, ist für die Vergütung unerheblich.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Transaction Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Transaction Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?

Management Fee Modell

Die Vergütung des Reisebüros über ein Management Fee-Modell orientiert sich nicht an der einzelnen Transaktion, sondern am Gesamtreiseetat, das ein Unternehmen über ein Reisebüro abwickelt. Dabei stützt sich das Management Fee-Modell im wesentlichen auf zwei Annahmen:

1. Sämtliche dem Reisebüro zufließende Provisionen werden an das Unternehmen weitergereicht.
2. Das Unternehmen erstattet dem Reisebüro alle Kosten, die in der Zusammenarbeit auf Seiten des Reisebüros entstehen, zuzüglich einer Managementpauschale (Profit für das Reisebüro).

Die Schwierigkeit in diesem Modell besteht darin, sowohl die Provisionen, die von den Leistungsträgern noch gezahlt werden, als auch die Kosten exakt zu ermitteln. Letztendlich erfolgt häufig die Vereinbarung über eine Reisebürovergütung als Ergebnis einer Ausschreibung des Unternehmens. Ob die vom Reisebüro angebotenen Konditionen tatsächlich der realen wirtschaftlichen Situation der Geschäftsbeziehung entsprechen, ist unerheblich, solange beide Geschäftspartner mit dem Verhandlungsergebnis zufrieden sind.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Management Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Management Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?

Performance-Modell

Management Fee- oder Transaction Fee-Modelle sind im wesentlichen Abrechnungssysteme mit Reisebüros, bei der die Leistung des Reisebüros keine wesentliche Rolle spielt. An diesem Punkt setzt das Performance-Modell an. Es wird üblicherweise in Verbindung mit den beiden Vergütungsmodellen Transaction- und Management Fee vereinbart.

Beim Performance-Modell erhält das Reisebüro einen Incentive, wenn vorher vereinbarte Leistungsmerkmale vom Reisebüro auch tatsächlich erbracht werden. In Verbindung mit den Abrechnungssystemen werden in einem ersten Schritt die Konditionen für das Unternehmen verbessert bzw. für das Reisebüro verschlechtert. So entfällt in einem Management Fee-Modell zum Beispiel ein Teil der Kostenerstattung an das Reisebüro. Bei einem Transaction Fee-Modell werden die Transaction Fees gesenkt. Die für das Reisebüro eingetretene Verschlechterung kann es aber wieder ausgleichen oder sogar

noch weiter verbessern, wenn die vereinbarten Leistungskriterien erfüllt werden (Performance).

Leistungskriterien können zum Beispiel sein:

- rechtzeitige Lieferung von MIS-Daten
- schnelle Annahme von telefonischen Anfragen
- termingerechte und korrekte Lieferung von Reisedokumenten
- Einhaltung der Reiserichtlinien
- schnelle Antwortzeiten auf Anfragen
- hoher Kundenzufriedenheitswert bei buchenden Personen
- Einhaltung der Best-buy-Garantie

Wie die Messung erfolgt, muss für jede Geschäftsbeziehung einzeln und konkret festgelegt werden. Die Messung darf in jedem Fall nicht zu kompliziert sein, um den administrativen Aufwand nicht zu hoch werden zu lassen. Die Auswahl der oben genannten Kriterien sollte auch nicht zu umfangreich sein. Es empfiehlt sich gerade in der Anfangsphase einer Zusammenarbeit, die Anzahl der zu bewertenden Leistungskriterien überschaubar zu halten. Die Performance Kriterien müssen in jedem Fall quantifizierbar sein.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Vergütung an die Erfüllung bestimmter Leistungskriterien (z.B. hoher Kundenzufriedenheitswert bei buchenden Personen, Einhaltung der Reiserichtlinien) koppelt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Vergütung nicht an die Erfüllung bestimmter Leistungskriterien (z.B. hoher Kundenzufriedenheitswert bei buchenden Personen, Einhaltung der Reiserichtlinien) koppelt, wie denken Sie darüber?

4.1.2 Dienstleistungsanforderungen aus Sicht des Mobility Managements

Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagement

Im Segment des Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagements (kurz MICE), bieten Reisebüros sowohl Teilleistungen als auch ein Komplettpaket an. Während im Komplettpaket sämtliche Aspekte einer Veranstaltung von der Planung über die Buchung, Organisation bis zur Abrechnung abgedeckt werden, übernimmt das Reisebüro in anderen Fällen lediglich einzelne Aspekte der Veranstaltung, wie z.B. die Buchung

der An- und Abreise sowie der Hotels. Das MICE-Geschäft ist für Reisebüros derzeit ein Nischengeschäft, könnte sich jedoch als ertragsstarkes zusätzliches Geschäft entwickeln.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Leistungen im Rahmen des Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagements (MICE) als Komplettpaket anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Leistungen im Rahmen des Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagements (MICE) nicht als Komplettpaket anbietet, wie denken Sie darüber?

Kreditkartensysteme

Kreditkarten werden von Unternehmen zur Bezahlung von Reiseleistungen eingesetzt. Man unterscheidet zwischen einer zentralen firmenbezogenen Kreditkarte zur Abrechnung von Leistungen direkt bei der Buchung (z.B. Flug- und Bahnleistungen), sowie einer dezentralen mitarbeiterbezogenen Karte zur Abrechnung von Leistungen während der Reise (z.B. Hotel- und Mietwagenleistungen). Darüber hinaus nehmen Kreditkarten eine wichtige Identifikationsfunktion wahr. So kann sich der Reisende bei der Buchung von elektronischen Reisedokumenten (z.B. ETIX der Lufthansa) als Empfangsberechtigter mit der Kreditkarte legitimieren. Reisebüros haben die Möglichkeit, Kreditkarten in Kooperation mit Herausgebern von Kreditkarten als sogenannte Co-Branded Karte zu vertreiben.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro eine eigene Kreditkarte (z.B. in Kooperation mit einem bestehenden Kreditkartenherausgeber) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine eigene Kreditkarte anbietet, wie denken Sie darüber?

Account Management

Das Account Management hat sich in den Reisebüros als eigenständige Einheit herauskristallisiert. In der Anfangszeit verstand man unter Account Management lediglich den gelegentlichen Betreuungsbesuch bei den Unternehmen. Die Leistungen des Account - Managements haben sich jedoch ausgeweitet. Zu den Account Management-Leistungen zählen zum Beispiel:

Account Manager als genereller Ansprechpartner der Unternehmen

Analyse der Management-Reports

Optimierung der Arbeitsabläufe und Senkung von Prozesskosten

Unterstützung der Einkaufsverhandlungen bei Leistungsträgern

Produktion von firmenindividuellen Newslettern

Unterstützung bei der Einführung von Online-Buchungssystemen

Beschwerdemanagement

Durchführung von Informationsveranstaltungen

Erstellung und Interpretation der jährlichen Reisebüroabrechnung

Unterstützung bei der Implementierung von Leistungen im Mobility Management

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Kundenbetreuungskonzept (Account Management, z.B. Unterstützung bei Einkaufsverhandlungen mit Leistungsträgern oder bei der Einführung eines Online-Buchungssystems) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Kundenbetreuungskonzept (Account Management) anbietet, wie denken Sie darüber?

Video-, Telefon-, Webkonferenz

Um Reisekosten zu senken und Umweltaspekte zu berücksichtigen, halten Unternehmen ihre Mitarbeiter an, Reisealternativen zu berücksichtigen. Zu den Alternativen gehören Video-, Telefon- und Webkonferenzen. Videokonferenzsysteme übermitteln sowohl Sprache als auch Bild zwischen Sender und Empfänger. Bei Telefonkonferenzen werden zwei oder mehr Personen per Telefon zusammengeschaltet. Webkonferenzen nutzen die Sprachkommunikation per Telefon und ergänzend dazu die Bildübertragung über das Internet. Die Bildübertragung können die beteiligten Personen betreffen aber auch Präsentationen, die vom PC eines Konferenzteilnehmers den anderen Teilnehmern an deren PC zur Verfügung gestellt werden. Da Reisealternativen unmittelbar das Kerngeschäft der Reisebüros, die Vermittlung von Reiseleistungen betreffen, stellt sich die Frage, ob Reisebüros aktiv Reisealternativen vermarkten, um ein alternatives Geschäftsfeld aufzubauen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Systeme für Video-, Telefon- und Webkonferenzen anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Systeme für Video-, Telefon- und Webkonferenzen anbietet, wie denken Sie darüber?

Fuhrparkmanagement

Viele Unternehmen unterhalten einen Fuhrpark. Die Fahrzeuge werden entweder einem Mitarbeiter direkt zugeordnet oder stehen allen Mitarbeitern je nach Bedarf zur Verfügung. Der Fuhrpark gilt als Alternative zur Nutzung des Privatfahrzeugs der Mitarbeiter oder zum Mietwagen. Der eigene Fuhrpark ist betriebswirtschaftlich dann sinnvoll, wenn die Kosten geringer ausfallen als bei der Erstattung der Kosten für die Alternativen Privatfahrzeug und Mietwagen. Um einen Fuhrpark effizient zu verwalten, bedarf es eines professionellen Managements. Zu diesem Management gehören u.a. die Verhandlung günstiger Einkaufskonditionen und niedriger Versicherungsprämien, die Wartung der Fahrzeuge, ein Notfallservice. Als Element des Mobilitätsmanagement könnte das Fuhrparkmanagement auch von einem Reisebüro angeboten werden.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Fuhrparkmanagement anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Fuhrparkmanagement anbietet, wie denken Sie darüber?

Relocation Management

Zum Relocation Management eines Unternehmens gehören alle Aktivitäten, um Mitarbeiter bei der Änderung des Dienstsitzes zu unterstützen. Der Relocation Service ist insbesondere beim Wechsel ins Ausland von großer Bedeutung. Der Umzug muss organisiert werden, die entsprechenden rechtlichen Bestimmungen (z.B. Zollbestimmungen) beachtet werden, die Arbeitserlaubnis eingeholt werden, die Familie auf den Wechsel vorbereitet werden, Schulen für Kinder gesucht werden, usw. Auf Grund der Bedeutung eines Arbeitsplatzwechsel für das Unternehmen, ist die Professionalität des Relocation Service von großer Bedeutung.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Relocation Management anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Relocation Management anbietet, wie denken Sie darüber?

Management von firmeneigenen Businessjets

Firmeneigene Businessjets bieten den Vorteil, dass Mitarbeiter eines Unternehmens unabhängig von den Flugzeiten der Fluggesellschaften ihre Reisezeit festlegen können. Auch sind Abflüge und Ankünfte bei entlegenen kleineren Flughäfen möglich. Reisen mehrere Mitarbeiter gleichzeitig mit dem Jet, könnten sogar die Flugkosten geringer

ausfallen als bei Buchung eines Linienfluges. Zur Betreuung eines Firmenjets gehören eine Vielzahl an Aufgaben, die man entweder intern oder extern wahrnehmen kann: Wartung, Piloteneinsatz, Einholung von Genehmigungen, Flugplanung, usw.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Betreuung eines firmeneigenen Businessjets anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Betreuung eines firmeneigenen Businessjets anbietet, wie denken Sie darüber?

Mobilitätsversicherungen

Im Rahmen der Fürsorgepflicht eines Unternehmens können Versicherungen abgeschlossen werden, um wesentliche Risiken einer Geschäftsreise abzusichern. Hierzu gehören beispielsweise Versicherungsleistungen für Gesundheit, Unfall, Beistand, Gepäck und PKW.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Versicherungsleistungen (z.B. für Gesundheit, Unfall, Beistand, Gepäck und PKW) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Versicherungsleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?

Chauffeur- und Shuttleservice

Große Konzerne beschäftigen Chauffeure, um beispielsweise Vorstandsmitglieder auf Geschäftsreisen zu fahren. Aber auch andere Hierarchieebenen oder auch kleinere Unternehmen benötigen auf Dauer oder für kurze Zeit Chauffeure. Für den Transport von kleineren Gruppen werden ebenfalls auf Dauer oder nur für einen bestimmten Anlass Shuttledienstleistungen in Anspruch genommen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Chauffeur- oder Shuttleservices anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Chauffeur- oder Shuttleservices anbietet, wie denken Sie darüber?

Umweltmanagement

Das Thema Umweltmanagement rückte im Jahre 2007 durch die Diskussion um den Klimaschutz in den Fokus des Geschäftsreisemarktes (Vgl. Dorsch 2007, S. 60). Auch Travel Manager beschäftigen sich mit dem Thema und suchen nach Möglichkeiten, die Emissionen bei Geschäftsreisen zu reduzieren. Die potenziellen Maßnahmen sind vielfältig: Einsatz eines modernen Fuhrparks, Buchung von emissionsarmen Mietwagen, Umstieg von Fahrten mit dem Kraftfahrzeug auf die Bahn, Reservierung von Hotels mit Umweltzertifikat.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Sie im Bemühen um umweltschonendere Geschäftsreisen unterstützt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Sie im Bemühen um umweltschonendere Geschäftsreisen nicht unterstützt, wie denken Sie darüber?

Kommunikationselemente

Die Kommunikationspolitik befasst sich mit der bewussten Gewinnung und Gestaltung von Informationen und deren Bereitstellung an interessierte Partner. Die Kommunikationspolitik in diesem Sinne hebt sich von der traditionellen Definition dahingehend ab, dass keine Beeinflussung des Kaufverhaltens bewirkt werden soll, sondern nur eine Informationsbereitstellung in der bereits bestehenden Geschäftsbeziehung zwischen Reisebüro und Unternehmen erfolgt. Nachfolgend werden die Informationsinhalte und deren Bereitstellung beschrieben.

Informationssystem für Reisende

Reisende benötigen zur Planung einer Reise eine Vielzahl an Informationen, die über die eigentliche Reisebuchung hinausgehen. Zu diesen Informationen zählen beispielsweise:

Einreisebestimmungen

Zollbestimmungen

Devisenbestimmungen

Medizinische Hinweise (z.B. zu notwendigen Impfungen)

Sicherheitshinweise

Länderinformationen zu Sprache, Kultur, Verhaltensweisen

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Informationen zur Reiseplanung (z.B. Einreise-, Devisen-, Zollbestimmungen, Sicherheits- und medizinische Hinweise) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Informationen zur Reiseplanung (z.B. Einreise-, Devisen-, Zollbestimmungen, Sicherheits- und medizinische Hinweise) anbietet, wie denken Sie darüber?

Mobile Kommunikation

Reisende stehen während einer Geschäftsreise in ständigem Kontakt zu ihrem Unternehmen. Zur firmeninternen Kommunikation gehört sowohl die Kommunikation per Mobiltelefon als auch der Informationsaustausch per e-Mail über das Internet. Ob ein Unternehmen Angebote der mobilen Kommunikation von einem Reisebüro erwartet, sollen folgende Fragen klären.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation (z.B. Angebote zur Mobiltelefonie, zur mobilen Erreichbarkeit per Internet) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation anbietet, wie denken Sie darüber?

Krisenmanagement

Zur Fürsorgepflicht eines Unternehmens gehört, dass man Gefahren für die Reisenden frühzeitig erkennt und versucht zu verhindern. Zum Krisenmanagement gehört zusätzlich, welche Maßnahmen ergriffen werden, wenn ein Reisender unvorhersehbar in eine Krisensituation gerät. Zu einer Krisensituation zählen z.B. plötzliche Erkrankungen des Reisenden, Unfälle, Terroranschläge, Umweltkatastrophen, Streiks oder Epidemien.

Unternehmen möchten im Krisenfall wissen, wo sich ihre reisenden Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt aufhalten. Reisebüros können anhand der Buchungsdaten den Aufenthaltsort mit großer Wahrscheinlichkeit bestimmen. Ein Unsicherheitsfaktor besteht darin, dass die Reisenden ihre Reiseplanungen während der Reise ohne Einschaltung des Reisebüros ändern. In diesen Fällen sind die Angaben des Reisebüros dann fehlerhaft, obwohl kein Verschulden des Reisebüros vorliegt.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein System zur Lokalisierung ihrer Reisenden in Krisenfällen (z.B. Umweltkatastrophe, Terroranschlag) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein System zur Lokalisierung ihrer Reisenden in Krisenfällen anbietet, wie denken Sie darüber?

4.2 Ableitung der Dienstleistungsanforderungen aus ressourcenorientierter Sicht

In Abschnitt 2.1.2 wurde ausgeführt, dass strategische Vorteile eines Unternehmens damit begründet werden, dass Unternehmen auf der einen Seite über andere, strategisch wertvollere Ressourcen verfügen als Konkurrenten, andererseits ihre Ressourcen besser als ihre Konkurrenz nutzen können. Die Ressourcen werden in physische, finanzielle und intangible Ressourcen unterteilt (Vgl. Chatterjee/Wernerfeld 1991, S. 34). Für die Entwicklung eines Anforderungsprofils im Geschäftsreisebüro sind dabei die physischen und intangiblen Ressourcen von Bedeutung.

4.2.1 Anforderungen an physische Ressourcen

Zu den physischen Ressourcen zählen spezifische Produktionsstraßen, EDV-Ausstattungen usw. Bei Geschäftsreisebüros spielen in diesem Zusammenhang die Management-Informationssysteme, Travel-Management-Systeme und Geschäftsreiseportale eine wichtige Rolle.

Management-Informationssysteme

Management-Informationssysteme bilden die Grundlage für ein effizientes Travel Management in den Unternehmen. Ohne aussagefähige Daten ist ein Travel Management kaum in der Lage, die Reisekosten zu steuern. Die möglichen Reports sind nahezu unbegrenzt, da die entsprechenden Auswertungssysteme bis zu hundert und mehr Kriterien miteinander kombinieren können. Für die Unternehmen ist wichtig, in welcher Form der Zugriff auf die Daten erfolgt. Die modernste Form ist der Onlinezugriff über das Internet (Vgl. Lehrburger 2001, S. 45). Die Online-Versionen haben den Vorteil, dass ein kurzfristiger Abruf möglich ist und die Reportingstruktur jederzeit geändert werden kann. Nachteilig ist jedoch der manchmal erhöhte Zeitaufwand über das Internet. Optimal erscheint dann in vielen Fällen ein Mix aus den genannten Varianten. Bei den Online-Reports ist weiterhin wichtig, dass die eingestellten Reportingstrukturen gespeichert werden können, so dass bei einem regelmäßigen Zugriff nicht wieder mühsam die

Struktur aufgebaut werden muss (Vgl. Brochhausen / Melzer / Thurner / Vordenbäumen 2004, S. 92).

Die Datenquellen für Reports sind sehr unterschiedlich, z.B. Reisebüro- und Kreditkartendaten sowie Daten aus Computer-Reservierungs-Systemen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Daten verschiedener Datenquellen (z.B. Reisebüro, Computer-Reservierungs-System, Kreditkarte) konsolidiert, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro die Daten verschiedener Datenquellen (Reisebüro, Computer-Reservierungs-System, Kreditkarte) nicht konsolidiert, wie denken Sie darüber?

Integrierte Travel-Management-Systeme

Immer mehr Unternehmen buchen die Geschäftsreisen über Online-Buchungssysteme. Der Vorteil für Unternehmen besteht in den günstigeren Serviceentgelten, die Reisebüros für Online-Buchungen verlangen. Darüber hinaus beinhalten Online-Buchungssysteme effektive Tools, um die Einhaltung der Reiserichtlinien und die Steuerung der Einkaufskonditionen sicher zu stellen. Online-Buchungssysteme sind somit Bestandteil eines umfangreichen Travel-Management-Systems, die darüber hinaus noch weitere Leistungen wie zum Beispiel Datenübernahme in vor- und nachgelagerte Systeme und umfassende Informationsfunktionen bieten. Über die Online - Buchungssysteme werden vornehmlich einfache Flug-, Hotel-, Bahn- und Mietwagenreservierungen vorgenommen. Sie sind somit als Ergänzung zur Buchung per Telefon, Fax oder e-Mail zu verstehen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Travel-Management-System (u.a. mit den Modulen Online-Buchung, Reiserichtlinienhinterlegung, Datenübergabe in Reisekostenabrechnungssystem) anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Travel-Management-System anbietet, wie denken Sie darüber?

Reisekostenabrechnungssysteme

Die Bearbeitung der Reisekostenabrechnung ist einer der größten Kostenblöcke unter den Prozesskosten für die Planung, Buchung und Abrechnung von Geschäftsreisen (Vgl. Müller-Nübling 2005, S. 58). Zur Optimierung des Prozesses stehen auf der einen Seite entsprechende Reisekostenabrechnungssysteme zur Verfügung. Alternativ kann die Abrechnung auch im Outsourcing erfolgen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Reisekostenabrechnungssystem:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ein Reisekostenabrechnungssystem anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro kein Reisekostenabrechnungssystem anbietet, wie denken Sie darüber?

Outsourcing der Reisekostenabrechnung:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro das Outsourcing der Reisekostenabrechnung anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro das Outsourcing der Reisekostenabrechnung nicht anbietet, wie denken Sie darüber?

Geschäftsreiseportale

Das Geschäftsreiseportal eines Unternehmens beinhaltet sämtliche Informationen zum Thema Geschäftsreise, wie z.B. Reiserichtlinien, Einkaufskonditionen, Hinweise zur Reisekostenabrechnung, Zugang zum Online-Buchungs-System. Im Portal finden sich auch Informationen, die von externer Stelle geliefert werden. Dies sind z.B. Bahn-Card-Antrag der Deutschen Bahn, Kreditkartenantrag, Informationen zu Vielfliegerprogrammen der Fluggesellschaften. Reisebüros haben die Möglichkeit, die externen Informationen in weitestgehend standardisierter Form den Unternehmen zur Verfügung zu stellen und regelmäßig zu aktualisieren.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Informationen (z.B. Informationen der Leistungsträger, Kreditkartenanbieter) für ihr firmeninternes Geschäftsreiseportal zur Verfügung stellt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Informationen für ihr firmeninternes Geschäftsreiseportal zur Verfügung stellt, wie denken Sie darüber?

4.2.2 Anforderungen an intangible Ressourcen

Intangible Ressourcen lassen sich in personengebundene und personenungebundene Ressourcen unterscheiden (Vgl. Hall 1991, S. 42). Personenunabhängige Ressourcen sind beispielsweise Patente, Copyrights oder öffentlich zugängliches Wissen. Unter personengebundenen Ressourcen versteht man individuelle Fähigkeiten (Know-how)

der Mitarbeiter, Reputation oder organisatorische Aspekte, wie Routinen oder Netzwerke.

Intangiblen Ressourcen kommen gegenüber den tangiblen Ressourcen eine stärkere Bedeutung zu (Vgl. Hall 1994, S. 150). Intangible Ressourcen können nur im Unternehmen selbst entwickelt werden (Vgl. Nolte / Bergmann 1998, S. 13). Bei Geschäftsreisebüros kommt den personengebundenen Ressourcen und hier insbesondere den Fähigkeiten der Mitarbeiter eine überragende Bedeutung zu.

Personalauswahl

Die Anforderungen an Reisebüromitarbeiter steigen stetig. Die fortschreitende Automatisierung im Buchungsprozess beim Reisebüro, die Vielfalt und ständige Veränderungen der Preisgestaltung der Leistungsträger, die häufigen Änderungen von Abläufen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Leistungsträgern erfordern fachlich versierte und flexible Mitarbeiter. Durch den steigenden Anteil an Online-Buchungen verlagern sich jedoch wesentliche Aufgaben von den klassischen Buchungstätigkeiten zu anspruchsvolleren Beratungstätigkeiten im Account Management. Für die Personalauswahl ist deshalb zu überlegen, welche Ausbildung ein Reisebüromitarbeiter zukünftig hat. Für die Buchungstätigkeiten gibt es als Alternative zur/m Reiseverkehrskauffrau/-mann die Möglichkeit für weniger anspruchsvolle Tätigkeiten auch Mitarbeiter ohne Ausbildung einzusetzen. Ob die Ausbildung zur/m Reiseverkehrskauffrau/-mann für die Aufgaben eines Account Managers ausreichen, scheint zweifelhaft.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Buchungspersonal:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro ausschließlich Reiseverkehrskaufleute für die Buchungstätigkeiten einsetzt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro neben Reiseverkehrskaufleuten auch nicht ausgebildete Mitarbeiter für die Buchungstätigkeiten einsetzt, wie denken Sie darüber?

Account Management:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro höher qualifizierte Mitarbeiter (z.B. Hochschulabsolventen, Reiseverkehrskaufleute mit Zusatzqualifikationen wie Certified Travel Manager oder MBA) für das Account Management einsetzt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine höher qualifizierten Mitarbeiter für das Account Management einsetzt, wie denken Sie darüber?

Befugnisse der Mitarbeiter

In Verhandlungen zwischen Unternehmen und Reisebüros müssen Entscheidungen getroffen werden. Man hat dabei die Möglichkeit, Mitarbeitern geringe oder umfangreiche Entscheidungsbefugnisse zu geben. Der Vorteil von umfangreichen Befugnissen liegt in der schnellen Umsetzung von anstehenden Entscheidungstatbeständen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Mitarbeiter Ihres Reisebüros (z.B. Account Management) umfangreiche Entscheidungsbefugnis besitzt, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Mitarbeiter Ihres Reisebüros nur geringe Entscheidungsbefugnisse besitzen, wie denken Sie darüber?

Projektmanagementfähigkeiten

Aufgaben lassen sich häufig nicht von einem Mitarbeiter, sondern nur in Teamarbeit lösen. So erfordert die Implementierung eines Online-Buchungssystems die Zusammenarbeit u.a. der Bereiche EDV, Travel Management, Reisebüro, Systemlieferant, Betriebsrat, Geschäftsleitung, Rechnungswesen, Personalabteilung. Federführend in einem solchen Projekt sind Reisebüro und Travel Management. Aus Unternehmenssicht kommt dem Reisebüro deshalb die wichtige Aufgabe der Projektkoordination zu.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Mitarbeiter in Methoden des Projektmanagements (z.B. zur effizienten Implementierung eines Online-Buchungssystems) weiterbildet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro seine Mitarbeiter nicht in Methoden des Projektmanagements weiterbildet, wie denken Sie darüber?

Wissensmanagement

Unter Wissensmanagement versteht man die zielgerichtete Steuerung von Wissen zur optimalen Nutzung von internem und externem Wissen. Im Vordergrund stehen neben der Beschaffung und Bewahrung die Entwicklung und Nutzung des Wissens (Vgl. Thommen / Achleitner 2003, S. 971). Während Wissen personengebunden ist, sind Daten und Informationen Basis des Wissens (Vgl. Thommen / Achleitner 2003, S. 971). Für Unternehmen stellt sich die Frage, wer Informationen und Daten für sie beschafft und bewahrt (Speicherung und Auswertung). Im Geschäftsreisemarkt bieten sich Reisebüros an, da sie Kontakt zu vielen Beteiligten des Geschäftsreiseprozesses haben.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Marktinformationen und Daten zum Thema Geschäftsreisen sammelt und den Kunden in systematischer Form anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Marktinformationen und Daten zum Thema Geschäftsreisen sammelt und den Kunden in systematischer Form anbietet, wie denken Sie darüber?

Beratungsleistungen

Die traditionelle Rolle des Reisebüros besteht in der Buchung von Reiseleistungen und der Ausstellung von Reisedokumenten. Da diese Funktion durch die Einführung von Online-Buchungssystemen und elektronischen Reisedokumenten künftig abnehmen wird, suchen die Reisebüros nach neuen Geschäftsfeldern. So entstand in einem ersten Schritt das Account Management. Einige Reisebüros gehen einen Schritt weiter und gründen eigenständige Consulting-Abteilungen beziehungsweise Beratungsfirmen. Deren Aufgabe ist die neutrale Beratung der Unternehmen in allen Bereichen der Geschäftsreise.

Die Reisebüros erwägen sogar, Beratungsaufträge eines Unternehmens, das mit einem anderen Reisebüro zusammenarbeitet, zu übernehmen. Die Beratungsinhalte erstrecken sich auch auf die Bereiche, die zum Teil vom Account Management bearbeitet werden. Der Unterschied liegt jedoch in der "Neutralität" des Beraters. Ein Berater des Reisebüros müsste also im Einzelfall sogar gegen die Interessen des eigenen Reisebüros tätig werden. Ob diese Form der Neutralität tatsächlich möglich ist, wird die Praxis zeigen. Reisebüros als Consulting-Unternehmen werden im wesentlichen für die eigenen Kunden tätig und übernehmen Aufgaben im Bereich der Prozessoptimierung und der Unterstützung von Einkaufsverhandlungen.

Die Fragen für die empirische Untersuchung lauten:

Funktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro Beratungsdienstleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?

Dysfunktionale Frage: Wenn Ihr Reisebüro keine Beratungsdienstleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?

Fragebogen für Reisebürokunden

Die zuvor formulierten Fragen wurden in einem Fragebogen zusammengefasst (siehe Anlage 1). Die Reihenfolge der Fragen wurde zufällig gewählt. Es sollte keine Beeinflussung der Interviewten durch eine bestimmte vorher festgelegte Reihenfolge erfolgen.

4.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Datengrundlage

Die empirische Erhebung fand im Zeitraum November 2007 bis Januar 2008 statt. Der Fragebogen wurde an die ordentlichen Mitglieder (322 Unternehmen) des VDR Verband Deutsches Reisemanagement verschickt. Genau 100 Fragebogen (29 Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 1.500 Mitarbeiter, 71 Unternehmen mit mehr als 1.500 Mitarbeitern) wurden korrekt ausgefüllt zurück gesendet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31 %. Der VDR repräsentiert mit seinen Mitgliedern klassische Geschäftsreiseausgaben von mehr als 10 Mrd. Euro (VDR Verband Deutsches Reisemanagement, Internet-Quelle: 25.03.2007). Setzt man die VDR-Mitgliederausgaben von 10 Mrd. Euro ins Verhältnis zur Teilnehmergruppe an der Umfrage (31%) und unterstellt einen linearen Zusammenhang zwischen Anzahl der Mitgliedsunternehmen und Geschäftsreiseausgaben, so repräsentiert die Umfrage ein Umsatzvolumen von ca. 3,1 Mrd. Euro.

An den Geschäftsreiseausgaben in Deutschland aus 2006 von 47,4 Mrd. Euro repräsentiert die Umfrage der vorliegenden Arbeit somit einen Anteil von 6,5%. Da in lediglich 30% der deutschen Unternehmen überhaupt ein Travel Management etabliert ist (Vgl. VDR Verband Deutsches Reisemanagement 2005, S. 18), stellt die Untersuchung einen Anteil von ca. 21,8% ($47,4 \text{ Mrd. Euro} \times 30\% = 14,22 \text{ Mrd. Euro}$; Anteil 3,1 Mrd. Euro an 14,22 Mrd. Euro = 21,8%) der durch ein Travel Management gesteuerten Geschäftsreiseumsätze dar. Unterstellt wurde wiederum ein linearer Zusammenhang zwischen den Größen „Anzahl der Unternehmen“ und „Steuerebare Geschäftsreiseausgaben mit Travel Management“. Da jedoch in größeren Unternehmen eher ein Travel Management als in kleineren Unternehmen anzutreffen ist (Vgl. VDR Verband Deutsches Reisemanagement 2005, S. 18), dürfte die Repräsentativität der Umfrage bei deutlich über 21,8% der Unternehmen liegen, die über ein Travel Management verfügen.

Auswertung der Kano-Befragung

Wie in Abschnitt 2.2.4. ausführlich erläutert, gibt es diverse Auswertungsmöglichkeiten der Kano-Befragung. Sie werden nachfolgend für die empirische Erhebung zur Dienstleistungsanforderung an Geschäftsreisebüros angewandt.

Auswertung nach Häufigkeiten, der Regel $(O+A+M) \gg (I+Q+R)$, und der Regel $M > O > A > I$

Die Interpretation nach der Häufigkeit, sowie der Regel $(O+A+M) \gg (I+Q+R)$ und der Auswertungsregel $M > O > A > I$ erlauben es, die Dienstleistungsanforderungen den einzelnen Kategorien „Basisanforderung“, „Leistungsanforderung“ und „Begeisterungsanforderung“ zuzuordnen. Nachfolgend sind die Auswertungsregeln für alle untersuchten Unternehmen angewandt worden.

Tabelle 33: Dienstleistungsanforderungen an Reisebüros

Dienstleistungsanforderung	Häufigkeit	Auswertungsregel	
		Max (O,A,M) oder Max (I,Q,R)	$M > O > A > I$
Visumbesorgung	M	M	M
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	M	M	M
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	M	M	M
Account Management	M	M	M
Lokaler Firmendienst	M	M	M
Botenservice	M	M	M
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	M	M	M
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	M	M	M
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	M	M	M
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	M	M	M
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	M	M	M
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	M	M	M
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	M	M	M
24 Stunden Service	A	A	A
Chauffeur- und Shuttleservice	A	A	A
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	A	A	A
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	A	A	A
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	A	A	A
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	A	A	A
Travel-Management-System inkl. OBE	A	A	A
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	A	A	A
Einsatz von Hochschulabsolventen	A	A	A
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	A	A	A
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	A	A	A
Bereitstellung von Beratungsleistungen	I	M	M
Angebot an MICE-Leistungen	I	I	I

Dienstleistungsanforderung	Auswertungsregel		
	Häufigkeit	Max	M>O>A>I
		(O,A,M)	
		oder Max (I,Q,R)	
Flughafenbüro			
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen			
Kreditkarte vom Reisebüro			
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen			
Fuhrparkmanagement			
Relocation-Service			
Betreuung firmeneigener Business Jet			
Reiseversicherung			
Abrechnungsalternative Management-Fee			
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation			
Reisekostenabrechnungssystem			

Quelle: eigene Auswertung

Alle drei Auswertungsregeln führen zum nahezu gleichen Ergebnis. Lediglich bei der Dienstleistungsanforderung „Bereitstellung von Beratungsleistungen“ ergibt die Häufigkeitsregel eine Zuordnung zur Kategorie „Indifferent“, während die anderen Auswertungsregel dieses Element der Kategorie „Must be“ zuordnen. Interessant ist jedoch, dass als Ergebnis der Erhebung lediglich eine Einteilung in M: Must be (Basisanforderung), A: Attractive (Begeisterungsanforderung) und I: Indifferent erfolgt. Die Kategorie O: One-dimensional (Leistungsanforderung) kommt überhaupt nicht vor. Die Reisebürokunden erwarten also eine Reihe an Basisanforderungen, deren Nichterfüllung als extrem negativ empfunden werden. Auf der anderen Seite definieren sie mehrere Begeisterungsanforderungen, deren Nichterfüllung keine negativen Auswirkungen haben, deren Erfüllung jedoch zu einer äußerst positiven Einschätzung des Reisebüros führen. Schließlich gibt es eine große Zahl an Dienstleistungsmerkmalen, zu denen die Befragten eine indifferente Einstellung haben. Indifferent bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen diesen Dienstleistungselementen abwartend gegenüberstehen. Es ist den Befragten nicht klar, ob es für sie von Vorteil wäre, falls ein Reisebüro diese Dienstleistungsmerkmale anbieten würde. Aus Reisebürosicht bieten diese Dienstleistungsmerkmale Optionen für strategische Entscheidungen. Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie böten sie die Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern, die eventuell nicht in diese Dienstleistungselemente investieren, abzuheben.

Segmentspezifische Auswertung

Folgt man nur der Auswertung nach Häufigkeiten würde ein Geschäftsreisebüro über alle Kundengruppen das gleiche Leistungsportfolio anbieten. Eine Spezifizierung nach verschiedenen Kundengruppen findet nicht statt. In der vorliegenden Arbeit wurde eine

Einteilung der Kundensegmente in Großunternehmen mit mehr als 1.500 Mitarbeitern sowie in kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 1.500 Mitarbeitern vorgenommen. Für diese Segmente erfolgte eine Analyse der Dienstleistungsanforderungen nach den Auswertungsregeln „Häufigkeit“, „ $(O+A+M) > (I+Q+R)$ “ und „ $M > O > A > I$ “ (siehe Anlage 2).

Bei folgenden Leistungsmerkmalen konnten Unterschiede im Rahmen der segmentspezifischen Auswertung festgestellt werden.

Tabelle 34: Unterschiede im Rahmen der segmentspezifischen Auswertung

Dienstleistungsanforderung	Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter	Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter
Visumbesorgung	Indifferent	Basisanforderung
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	Leistungsanforderung	Basisanforderung
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	Begeisterungsanforderung	Basisanforderung
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	Leistungsanforderung	Basisanforderung
24-Stunden-Service	Indifferent	Begeisterungsanforderung
Chauffeur- und Shuttleservice	Indifferent	Begeisterungsanforderung
Weltweit einheitlicher Reisebürostandard	Basisanforderung	Begeisterungsanforderung
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	Begeisterungsanforderung	Basisanforderung
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	Begeisterungsanforderung	Indifferent
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	Leistungsanforderung	Begeisterungsanforderung

Quelle: eigene Auswertung

Category Strength

Eine weitere Berechnungsmethode zur Klassifizierung von Dienstleistungsmerkmalen ist die Maßzahl „Category Strength“ (Vgl. Lee/ Newcomb 1996, S. 13-20). Sie hilft Prioritäten innerhalb einer Leistungskategorie zu setzen. Nachfolgend wurde die „Category Strength“ unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Segmentierung ausgewertet.

Tabelle 35: Segmentspezifische Auswertung nach „Category Strength“

Leistungsmerkmal	Category Strength		
	alle Unternehmen	Untern. < 1.500 Mitarbeiter	Untern. > 1.500 Mitarbeiter
Kategorie: Basisanforderung			
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	75 %	62 %	79 %
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	48 %	24 %	58 %
Account Management	41 %	21 %	48 %
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	38 %	31 %	41 %
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	35 %	24 %	39 %
Botenservice	33 %	31 %	31 %
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	33 %	17 %	39 %
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	27 %	35 %	24 %
Visumbesorgung	17 %	-/I	28 %
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	15 %	31 %	41 %
Lokaler Firmendienst	10 %	31 %	1 %
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	10 %	-/A	17 %
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	1 %	-/O	4 %
Kategorie: Begeisterungsanforderung			
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	16 %	24 %	15 %
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	11 %	7 %	13 %
Einsatz von Hochschulabsolventen	9 %	10 %	4 %
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	8 %	-/M	13 %
Travel-Management-System inkl. OBE	8 %	7 %	9 %
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	6 %	7 %	3 %
Chauffeur- und Shuttleservice	5 %	-/I	7 %
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	4 %	21 %	-/M
24 Stunden Service	2 %	-/I	6 %
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	1 %	14 %	-/I
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	1 %	-/O	1 %

Quelle: eigene Auswertung

Die Category Strength zeigt zum Teil deutliche Unterschiede in der Priorisierung innerhalb einer Kategorie. So ist der Wert für das Vorhandensein eines „lokalen Firmen-

dienstes“ bei kleineren Unternehmen bei 31 %, während er für Großunternehmen lediglich bei 1% liegt. Es bestätigt sich wiederum, dass eine Segmentierung der Dienstleistungsmerkmale innerhalb einer Kategorie Auswirkungen auf strategische Entscheidungen haben kann, wie in Kapitel 5 näher erläutert wird.

Ergebnismatrix aus Total Strength unter Beachtung der Mixed Category sowie der segmentspezifischen Auswertung

Niedrige Category Strength-Werte deuten darauf hin, dass ein Dienstleistungsmerkmal nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden kann. Diese Dienstleistungsmerkmale fallen in die neugeschaffene Mixed Category. In nachfolgender Ergebnismatrix werden nun die Total Strength-Werte (siehe Anlage 3) der Kategorien A, M und O sowie die der Mixed Category in einer Ergebnismatrix zusammengefasst. Zusätzlich erfolgt eine segmentspezifische Auswertung nach Unternehmensgröße.

Hinweis zum Lesen der Tabellen: Die Priorisierung erfolgt zeilenweise, wobei man innerhalb der Zeile von links nach rechts priorisiert.

Tabelle 36: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“
Datenbasis: alle Unternehmen

Total Strength	Basisanforderung	Begeisterungsanforderung	Mixed Category
90 - 100%	Qualitätssicherungsprogramm; e-Mail-Buchung; Einreisebestimmungen		
80% - 89%	Antwortzeit 1-Stunde; Lokalisierung bei Krisen; Account Management	weltweiter Service; MIS-Konsolidierung; Hochschulabsolventen	
70 - 79%	Reisekostensteuerung; Botenservice; Transaction Fee; Qualifiziertes Personal; Visumbesorgung	Travel Management System; Marktinformationen; Umweltbewusstes Reisen	Anwendung von Managementmethoden; Entscheidungsbefugnis
60 - 69%	Lokaler Firmendienst		Geschäftsreiseportal; Leistungsvergütung
50 - 59%			Beratungsleistungen; 24-Stunden-Service; Chauffeurservice

Quelle: eigene Auswertung

Tabelle 37: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“
Datenbasis: Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter

Total Strength	Basis-anforderung	Begeisterungs-anforderung	Mixed Category
90 - 100%	e-Mail-Buchung; Qualitätssicherungs- programm		
80% - 89%	Antwortzeit 1-Stunde; Einreisebestimmungen; Lokalisierung bei Krisen; Account Management	weltweiter Service; MIS-Konsolidierung	Hochschulabsolventen
70 - 79%	Qualifiziertes Personal; Transaction Fee; Reisekostensteuerung; Visumbesorgung; Botenservice	Travel Management System; Umweltbewusstes Reisen	Marktinformationen; Entscheidungsbefugnis; Anwendung von Mana- gementmethoden
60 - 69%		Chauffeurservice	Lokaler Firmendienst; Leistungsvergütung; Geschäftsreiseportal
50 - 59%			24-Stunden-Service; Beratungsleistungen

Quelle: eigene Auswertung

Tabelle 38: Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“
Datenbasis: Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter

Total Strength	Basisanforderung	Leistungs-anfor-derung	Begeisterungs-anforderung	Mixed Category
90 – 100%	Einreisebestimmungen			
80% - 89%	Qualitäts- sicherungsprogramm; e-Mail-Buchung; Antwortzeit 1-Stunde; Botenservice		Lokalisierung bei Krisen	
70 - 79%	Lokaler Firmendienst Account Management	Anwendung von Manage- ment- methoden	MIS-Konsolidierung; Travel Management System; Geschäftsreiseportal; Umweltbewusstes Reisen; Hochschulabsolven- ten Marktinformationen	Reisekostensteuerung; weltweiter Service
60 - 69%	Transaction Fee Qualifiziertes Personal			Entscheidungsbefugnis; Beratungsleistungen
50 - 59%				Chauffeurservice 24-Stunden-Service

Quelle: eigene Auswertung

Die Auswertung zeigt einerseits, dass eine Reihe von Leistungsmerkmalen (z.B. Möglichkeit der Email-Buchung oder Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen) sowohl bei größeren als auch bei kleineren Unternehmen eine ähnliche oder sogar gleiche Priorisierung haben. Auf der anderen Seite gibt es Merkmale, die sich in der Bedeutung unterscheiden wie z.B. die Forderung nach dem Einsatz von Hochschulabsolventen, die bei größeren Unternehmen als wichtiger eingestuft wird als bei kleineren Unternehmen.

Der Zufriedenheitsstiftungskoeffizient (positiver CS-Koeffizient)

Der Zufriedenheitsstiftungskoeffizient besagt, ob das Erfüllen einer Dienstleistungsanforderung zu gesteigerter Zufriedenheit führt (Vgl. Berger et. al. 1993, S. 18). Der CS-Koeffizient wird in der durchgeführten Befragung herangezogen, um den Einfluss einzelner Dienstleistungsanforderungen von Geschäftsreisebüros auf die mögliche Zufriedenheit der Befragten zu messen.

Tabelle 39: Auswertung des „positiven CS-Koeffizienten“

Datenbasis: alle Befragten

	Ausmaß der Zufriedenheits- stiftung
Kategorie: Basisanforderung	
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	0,48
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	0,46
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	0,42
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	0,36
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	0,35
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	0,33
Lokaler Firmendienst	0,28
Visumbesorgung	0,27
Account Management	0,25
Botenservice	0,19
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	0,17
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	0,09
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	0,05
Kategorie: Begeisterungsanforderung	
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	0,60
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	0,58
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	0,55
Einsatz von Hochschulabsolventen	0,54
Travel-Management-System inkl. OBE	0,53
Chauffeur- und Shuttleservice	0,52
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	0,50
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	0,49
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	0,48
24 Stunden Service	0,47
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	0,42

	Ausmaß der Zufriedenheits- stiftung
Kategorie: Indifferent	
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	0,36
Relocation-Service	0,36
Reisekostenabrechnungssystem	0,34
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,32
Reiseversicherung	0,31
Betreuung firmeneigener Business Jet	0,26
Bereitstellung von Beratungsleistungen	0,26
Angebot an MICE-Leistungen	0,25
Flughafenbüro	0,25
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	0,22
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	0,18
Fuhrparkmanagement	0,18
Abrechnungsalternative Management-Fee	0,08
Kreditkarte vom Reisebüro	0,03

Quelle: eigene Auswertung

Ein Wert von 0,60 beim Leistungsmerkmal „Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen“ bedeutet, dass dieses Merkmal einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Erfüllt das Reisebüro dieses Merkmal besonders gut, so ist die Bewertung des Kunden überproportional hoch.

Ein Wert von 0,17 beim Einsatz von qualifizierten Personal bedeutet, dass die Kunden eine besonders gute Leistung der Reisebüromitarbeiter als selbstverständlich ansehen. Die Kunden gehen davon aus, dass beim Einsatz von qualifizierten Personal auch gute Leistungen erbracht werden.

Die Ergebnisse unterscheiden sich je nach Unternehmensgröße wiederum in einigen Punkten (siehe Anlage 4). So ist der Koeffizient für das Merkmal „Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen“ bei Großunternehmen bei 0,44, während er bei kleineren Unternehmen 0,61 beträgt. Der Einfluss auf die Zufriedenheit bei diesem Merkmal ist bei kleineren Unternehmen größer als bei Großunternehmen.

Der Unzufriedenheitsstiftungskoeffizient (negativer CS-Koeffizient)

Der Unzufriedenheitsstiftungskoeffizient besagt, welchen Einfluss die Nichterfüllung eines Leistungsmerkmals bzw. eine schlechte Leistung bei einem Merkmal auf die Unzufriedenheit hat (Vgl. Berger et. al. 1993, S. 18). Liegt der negative CS-Koeffizient nahe -1, so ist der Einfluss auf die Unzufriedenheit besonders stark. Ein Wert nahe 0 bedeutet, dass die Eigenschaft kaum Unzufriedenheit erzeugt, falls sie nicht erfüllt wird.

Tabelle 40: Auswertung des „negativen CS-Koeffizienten“

Datenbasis: alle Befragten

	Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung
Kategorie: Basisanforderung	
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	-0,92
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	-0,82
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	-0,77
Account Management	-0,70
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	-0,70
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	-0,69
Botenservice	-0,65
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	-0,63
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	-0,59
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	-0,59
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	-0,58
Visumbesorgung	-0,56
Lokaler Firmendienst	-0,55
Kategorie: Begeisterungsanforderung	
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	-0,47
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	-0,47
Einsatz von Hochschulabsolventen	-0,45
Travel-Management-System inkl. OBE	-0,45
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	-0,43
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	-0,43
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	-0,38
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	-0,32
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	-0,32
24 Stunden Service	-0,21
Chauffeur- und Shuttleservice	-0,07
Kategorie: Indifferent	
Bereitstellung von Beratungsleistungen	-0,43
Abrechnungsalternative Management-Fee	-0,40
Reiseversicherung	-0,15
Flughafenbüro	-0,14
Angebot an MICE-Leistungen	-0,14
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	-0,13
Betreuung firmeneigener Business Jet	-0,05
Kreditkarte vom Reisebüro	-0,03
Relocation-Service	-0,03
Reisekostenabrechnungssystem	-0,03
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	-0,02
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	-0,01
Fuhrparkmanagement	-0,01
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,00

Quelle: eigene Auswertung

Einen interessanten negativen CS-Koeffizienten findet man beim Merkmal „Abrechnungsalternative Management-Fee“. Obwohl die Unternehmen dieses Merkmal als indifferent einschätzen, liegt der CS-Koeffizient relativ hoch bei -0,40. Würde ein Unternehmen ein Reisebüro z.B. als Alternative zur Transaction Fee auch nach einem Management Fee-Angebot fragen und würde das Reisebüro eine solche Angebotsabgabe ablehnen, so hätte dies einen recht hohen Einfluss auf die Unzufriedenheit des Unternehmens. Und dies gilt selbst dann, wenn das Unternehmen am Ende überhaupt keinen Management Fee-Vertrag abschließen möchte. Andererseits haben viele Merkmale der Kategorie „Indifferent“ einen geringen oder fast gar keinen Einfluss auf die Unzufriedenheit der Nachfrager. Die Erwartung der Unternehmen hinsichtlich dieser Leistungsmerkmale scheint gering zu sein.

Bei der segmentspezifischen Auswertung (siehe Anlage 4) des negativen CS-Koeffizienten fällt sowohl bei den Groß- als auch bei den kleineren Unternehmen auf, dass das Merkmal „Bereitstellung von Beratungsleistungen“ einen CS-Koeffizienten von -0,48 (kleinere Unternehmen) bzw. von -0,41 (größere Unternehmen) aufweist. Obwohl die Unternehmen dieses Merkmal in die Kategorie „Indifferent“ einordnen, hat die Nichterfüllung des Kriteriums einen relativ hohen Einfluss auf die Unzufriedenheit der Unternehmen.

5 Strategische Optionen für Geschäftsreisebüros aus markt- und ressourcenorientierter Sicht

Die empirische Erhebung hat gezeigt, dass von 38 abgefragten Dienstleistungselementen lediglich dreizehn in die Kategorie „Basisanforderung“ fallen. Elf Elemente wurden den „Begeisterungsanforderungen“ zugeordnet, während 14 Merkmale als indifferent eingestuft wurden. Wären alle Leistungsmerkmale als „Basisanforderung“ bezeichnet worden, so bliebe einem Geschäftsreisebüro nichts anderes übrig, als alle Merkmale mehr oder weniger gleichgewichtig in das Dienstleistungsportfolio aufzunehmen und anzubieten. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen jedoch ein differenziertes Bild. Die sich daraus ergebenden strategischen Optionen für Geschäftsreisebüros werden nachfolgend beschrieben.

5.1 Marktorientierte Implikationen

Auswirkungen der fünf Wettbewerbskräfte auf strategische Optionen der Geschäftsreisebüros

Nach Porter entscheidet die Macht der fünf Wettbewerbskräfte (Aufbau von Markteintrittsbarrieren, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsmacht der Käufer, Verhandlungsmacht der Zulieferer, Wettbewerb unter den bestehenden Wettbewerbern) über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie sollen nachfolgend für die strategischen Optionen der Geschäftsreisebüros analysiert werden.

Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber

Der Markt für Geschäftsreisebüros ist durch wenige große Reisebüroketten geprägt. Ob sich neue Wettbewerber für die Branche interessieren, hängt neben den Reaktionen der etablierten Wettbewerber von Markteintrittsbarrieren ab. In Tabelle 41 sind einige Aspekte für den Markt der Geschäftsreisebüros aufgeführt.

Tabelle 41: Markteintrittsbarrieren im Geschäftsreisebüromarkt

Markteintrittsbarrieren	
Betriebsgrößenersparnisse (Economies of Scale)	Die Stückkosten einer Dienstleistung sinken bei steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit. Geschäftsreisebüros können beispielsweise durch Zusammenlegung von Büros und Einsatz neuer Buchungssysteme die Anzahl der Buchungen pro Zeiteinheit deutlich erhöhen.
Dienstleistungsdifferenzierung	Etablierte Unternehmen verfügen über eine bekannte Marke, erzielen somit Vertrauen bei ihren Kunden und schaffen eine Käuferloyalität. Die etablierten Geschäftsreisebüros haben die Möglichkeit, die über die Basisanforderungen hinausgehenden Dienstleistungsanforderungen anzubieten und über die bekannte Marke Vertrauen für neue Dienstleistungsmerkmale (z.B. Fuhrparkmanagement) zu gewinnen.
Kapitalbedarf	Um in einen neuen Markt einzutreten, müssen unter Umständen hohe Finanzmittel investiert werden (z.B. für Produktentwicklung, Einstiegswerbung). Diese Mittel sind bei einem Scheitern in der Regel unwiderruflich verloren. In der Reisebürobranche ist der Kapitalbedarf verhältnismäßig gering, da kein umfangreiches Anlagevermögen (z.B. Maschinen) notwendig ist. Auch können neue Wettbewerber über den Distributionsweg Internet gegenüber stationären Reisebüros den Kapitalbedarf niedrig halten.
Umstellungskosten	Umstellungskosten sind einmalige Kosten für einen Abnehmer beim Wechsel des Lieferanten. Die Kosten für einen Reisebürowechsel sind im Geschäftsreisemarkt relativ gering. Der finanzielle Aufwand beschränkt sich in der Regel auf interne Kosten für Ausschreibung und geringe Umstellung von Prozessen.
Zugang zu Vertriebskanälen	Neue Konkurrenten benötigen effiziente Vertriebskanäle. Im Geschäftsreisemarkt überwiegt der Direktvertrieb. Etablierte Reisebüros verfügen über langjährige Kontakte, die neue Wettbewerber erst aufbauen müssten.

Markteintrittsbarrieren	
Größenunabhängige Kostennachteile	Kostenvorteile auf Seiten der etablierten Anbieter (z.B. Know-how, höhere Effizienz, günstige Standorte, günstiger Zugang zu (Personal-) Ressourcen) erschweren den neuen Wettbewerbern den rentablen Marktzugang. Bei Geschäftsreisebüros gehört qualifiziertes Personal zu den Basisanforderungen. Sie müssten von den etablierten Reisebüros teuer abgeworben werden.

Quelle: eigene Darstellung

Obwohl der Einstieg in den Markt für Geschäftsreisebüros mit relativ geringem Finanzaufwand möglich ist, können die etablierten Geschäftsreisebüros dennoch hohe Markteintrittsbarrieren aufbauen. Insbesondere der Ausbau und die Innovationskraft in Bezug auf neue Dienstleistungselemente bietet den Reisebüros die Möglichkeit, neue Wettbewerber vom Markt fernzuhalten. Die Praxis der letzten Jahre hat gezeigt, dass eher ein Konzentrationsprozess stattgefunden hat.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte besteht insbesondere darin, dass kostengünstigere oder leistungsfähigere Substitute einen bedeutenden Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken können.

Wie zuvor schon mehrfach erwähnt, ist die klassische Buchungstätigkeit des Reisebüros durch Online-Buchungssysteme im Internet gefährdet. Mittels der Onlinesysteme stärken Leistungsträger den preiswerteren Direktvertrieb. Auf der anderen Seite bieten Onlinesysteme nicht die umfassenden Serviceleistungen eines Reisebüros. Im Rahmen der Erhebung wurden die Unternehmen hinsichtlich ihrer Einstellung zu Online-Buchungssystemen gefragt und ob sie erwarten, dass Reisebüros ebenfalls Online-Buchungssysteme im Rahmen umfassender Travel-Managementssysteme anbieten. Die Unternehmen haben dieses Dienstleistungselement als Begeisterungsanforderung eingestuft. Das Angebot von Online-Buchungsmöglichkeiten durch das Reisebüro führt bei den Kunden also zu einer hohen Wahrnehmung der Reisebüroqualität. Es bestehen somit strategische Optionen, die Bedrohung durch Ersatzprodukte zu erwidern.

Verhandlungsmacht der Käufer

Verfügen Nachfrager über eine hohe Verhandlungsmacht, so versuchen sie, Preise zu drücken oder bessere Leistungen zu verlangen. Um der Verhandlungsmacht der Kunden zu begegnen, haben Geschäftsreisebüros die Möglichkeit, die Dienstleistung zu individualisieren. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Reisebüros durch umfangreiche Begeisterungsanforderungen und Anforderungen, denen die Kunden indifferent gegenüber stehen, individuelle Leistungspakete anzubieten. Diese strategischen Optionen bieten den Reisebüros darüber hinaus den Vorteil, eventuelle Umstellungskosten für die Kunden möglichst hoch zu halten.

Verhandlungsmacht der Zulieferer

Gewinnen die Lieferanten Verhandlungsmacht, dann werden sie die Preise erhöhen und damit die Gewinnaussichten ihrer Kunden schmälern. Größte Gefahr für die Geschäftsreisebüros in Bezug auf die Lieferanten ist der Direktvertrieb der Leistungsträger. Flug-, Bahn-, Hotel- und Mietwagenunternehmen versuchten in den letzten Jahren eine Forcierung des Direktvertriebs. Die Leistungsträger können jedoch nur ein auf ihre Dienstleistung fokussiertes Angebot unterbreiten. Die umfangreichen Leistungen eines Reisebüros können sie nicht bieten. Die Geschäftsreisebüros haben somit die Möglichkeit, durch ein umfangreiches Dienstleistungsangebot der Gefahr durch den Direktvertrieb strategisch entgegen zu treten.

Wettbewerb unter den bestehenden Wettbewerbern

Ein hoher Wettbewerbsdruck führt zu einem hohen Druck auf Gewinnmargen und die Profitabilität jedes einzelnen Unternehmens.

Die Geschäftsreisebürobranche ist durch eine hohe Konzentration von Unternehmen ähnlicher Größe geprägt. Dies ist Zeichen eines intensiven Wettbewerbs. Sind die Dienstleistungsangebote darüber hinaus wenig differenziert, so wird der Wettbewerb hauptsächlich über den Preis ausgetragen. Die geringe Differenzierung ist ein wesentliches Merkmal der derzeitigen Situation in der Geschäftsreisebranche. Ein Reisebüro kann durch die Entwicklung neuer oder verbesserter Dienstleistungen, die es zeitlich vor den Mitbewerbern anbietet, Wettbewerbsvorteile erzielen. Wiederum können die in der Umfrage ermittelten Begeisterungsanforderungen und Elemente, die als indifferent bewertet wurden, als Grundlage für die Innovationsfähigkeit eines Reisebüros und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dienen.

Optionen hinsichtlich der Strategietypen Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Schwerpunkte, Zeitvorteile

Die Strategietypen Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Schwerpunkte und Zeitvorteile zielen auf eine Positionierung im Markt, um das Erfolgspotenzial eines Geschäftsreisebüros langfristig zu sichern.

Differenzierung

Mit Hilfe der Differenzierung versucht ein Geschäftsreisebüro, etwas zu schaffen, das in der Branche einzigartig ist. Mit Hilfe der Basisanforderungen wird es ihm nicht gelingen, da diese Anforderungen wahrscheinlich von allen Wettbewerbern in hoher Qualität angeboten werden. Jedoch haben die Reisebüros die Möglichkeit, aus dem Portfolio der Begeisterungsmerkmale bzw. den indifferenten Elementen ein Angebot zu erstellen, das einmalig ist. Das Reisebüro hat zunächst die Option, sich durch die Zusammenstellung der Dienstleistungsmerkmale hervorzuheben. Tabelle 42 gibt einen Überblick über die Vielfältigkeit der individuellen Zusammenstellung, die ein Geschäftsreisebüro hat.

Tabelle 42: Differenzierungsmerkmale eines Geschäftsreisebüros

	Paket A	Paket B	usw.
Begeisterungsanforderungen			
24 Stunden Service	X	X	
Chauffeur- und Shuttleservice	X		
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen		X	
weltweit einheitlicher Reisebürostandard			
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell			
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	X	X	
Travel-Management-System inkl. OBE	X		
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal			
Einsatz von Hochschulabsolventen		X	
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)			
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen			
Indifferent bewertete Anforderungen			
Bereitstellung von Beratungsleistungen	X	X	
Angebot an MICE-Leistungen	X		
Flughafenbüro			
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen			
Kreditkarte vom Reisebüro			
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen		X	
Fuhrparkmanagement	X		
Relocation-Service			
Betreuung firmeneigener Business Jet			
Reiseversicherung			
Abrechnungsalternative Management-Fee			
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation			
Reisekostenabrechnungssystem		X	

Quelle: eigene Darstellung

Eine andere Alternative wäre die Bereitstellung sämtlicher Dienstleistungselemente, wobei ein Kunde erst nach einer gründlichen Bedarfsanalyse ein Angebot erhält, das auf seine individuellen Bedürfnisse abgestimmt ist. Alle weiteren vom Reisebüro vorgehaltenen Dienstleistungsmerkmale werden dem Kunden nicht angeboten.

Eine weitere Option besteht in der besonderen Gestaltung einer oder mehrerer Dienstleistungsmerkmale, die vom Wettbewerb nicht angeboten werden. So könnte man beispielsweise bei den Versicherungen individuelle Geschäftsreiseversicherungspakete offerieren, die von der Konkurrenz in dieser Form nicht angeboten werden. Ein anderes Beispiel wäre die Bereitstellung eines Geschäftsreiseportals, das nach kundenindividuellen Wünschen angepasst werden kann.

Die Differenzierungsstrategie bietet die Möglichkeit, überdurchschnittliche Erträge zu erzielen, wenn die Dienstleistungsmerkmale einzigartig und für den Kunden wertvoll sind. Würde man die einzigartigen Merkmale lediglich als „nice-to-have“ bezeichnen, bliebe immer noch der Vorteil, sich bei ansonsten gleichwertigen Angeboten vom Wettbewerb positiv abzuheben.

Kostenführerschaft

Entscheidet sich ein Geschäftsreisebüro für die Strategie der Kostenführerschaft, könnte es sich auf die kostengünstige Bereitstellung der Basisanforderungen gemäß nachfolgender Tabelle konzentrieren.

Tabelle 43: Basisanforderungen an Geschäftsreisebüros

Visumbesorgung
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen
Unterstützung bei Reisekostensteuerung
Account Management
Lokaler Firmendienst
Botenservice
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden
Abrechnungsalternative Transaction-Fee
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen
Qualifiziertes Personal im Firmendienst
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager

Quelle: Ergebnis der empirischen Erhebung

Die ermittelten Basisanforderungen stehen jedoch manchmal im Gegensatz zu besonders günstigen Reisebüroangeboten. Beispielsweise wird ein lokaler Firmendienst verlangt, der üblicherweise kostenintensiver ist als große Call Center. Auch der gewünsch-

te Botenservice steht im Widerspruch zu der Möglichkeit, Reisedokumente elektronisch und somit preiswert bereit zu stellen. Kostenführerschaft könnte jedoch in diesem Zusammenhang nicht nur bedeuten, Dienstleistungen so preiswert anzubieten, wie es technisch möglich ist. Vielmehr steht an erster Stelle der Kundenwunsch nach einer Ausgestaltung der Dienstleistung, die zwar nicht die kostengünstigste Variante im Verhältnis zu anderen Optionen ist. Die aufwendigere Variante soll dann jedoch so preiswert wie möglich sein. Es ist also nicht sinnvoll, nur preiswerte Call Center-Lösungen anzubieten und zu hoffen, dass letztendlich der Preis allein entscheidet. Wenn der Kunde nach einem lokalen Firmendienst fragt, so sollte dies auch angeboten werden. Das Reisebüro hat jedoch die Aufgabe, die Prozesse so zu gestalten, dass die aufwendigere Variante nicht wesentlich teurer als die Call Center-Option angeboten wird. Dies kann beispielsweise durch technische Lösungen, wie die telefonische Anrufweiterschaltung, erfolgen.

Tabelle 43 zeigt sehr deutlich, dass die Reisebürokunden nicht nur am günstigsten Preis für die Dienstleistung interessiert sind. Ansonsten würden einige Aspekte, wie z.B. die Information über Einreisebestimmungen, nicht erscheinen. Denn Einreisebestimmungen könnten die Reisenden auch über entsprechende Internetseiten selber finden.

Im Markt für Geschäftsreisebüros bedeutet Kostenführerschaft somit nicht, auf Service und Qualität zu verzichten, sondern eine hochwertige Dienstleistung so kostengünstig wie möglich zu produzieren.

Konzentration auf Schwerpunkte

Die Konzentration auf Schwerpunkte bezieht sich beispielsweise auf die Konzentration weniger Dienstleistungselemente, ein geographisches Absatzgebiet oder bestimmte Abnehmergruppen.

Wie zuvor erläutert, hat die empirische Erhebung ergeben, dass die Reisebürokunden eine geringe Anzahl an Basisanforderungen fordern, aber etwa doppelt so viele Begeisterungsanforderungen und Merkmale mit indifferenter Einstellung erwähnen. Dieses Ergebnis ist eine ideale Grundlage für eine Strategie, die sich auf Schwerpunkte konzentriert. Die in Tabelle 42 aufgeführten Begeisterungsanforderungen und Merkmale mit indifferenter Einstellung öffnet einem Geschäftsreisebüro die Möglichkeit, sich aus diesen Anforderungen auf einige wenige zu konzentrieren. Die Auswahl des Reisebüros beruht auf der Prämisse, dass das eng definierte strategische Leistungsportfolio effizienter angeboten werden kann, als wenn man die gesamte Nachfrage bedienen würde.

Die Untersuchung hat ebenfalls gezeigt, dass das Angebot eines weltweit einheitlichen Service nicht als Basisanforderung verstanden wird. Die Reisebüros haben somit die Möglichkeit, sich auf geographische Absatzgebiete zu konzentrieren. Diese können regional, national, kontinental oder global sein. Keine Variante ist ausgeschlossen.

Die segmentspezifische Auswertung hat Unterschiede zwischen den Anforderungen bei verschiedenen Unternehmensgrößen ergeben. Eine Segmentierung und Konzentration in Bezug auf Großunternehmen bzw. kleine/mittlere Unternehmen ist eine wichtige strategische Option.

Zeitvorteile

Begeisterungsanforderungen und Merkmale mit indifferenter Einstellung der Unternehmen, die bislang noch nicht oder nur im geringen Umfang angeboten und nachgefragt wurden, bieten den Reisebüros die Möglichkeit, strategische Zeitvorteile zu nutzen. So ist z.B. die Nachfrage nach Beratungsleistungen noch gering. Würde ein Reisebüro dieses Dienstleistungsmerkmal professionell und schnell entwickeln, hätte es einen Zeitvorteil gegenüber den Wettbewerbern. Bei einem permanenten und innovativen Ausbau der Beratungsqualität könnte es den Wettbewerbsvorsprung erweitern oder zumindest halten.

Investition in strategische Geschäftsfelder

Eine Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von Produkt- und Nachfragerdimensionen kann über Produkt/Markt-Segmente erfolgen (Vgl. Ansoff 1966, S. 13 ff.).

Als Marktsegmente wurde in der vorliegenden Befragung in kleine/mittlere und große Unternehmen unterschieden. Es wurde untersucht, ob die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Einordnung der Leistungselemente in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen hat. Bei folgenden Dienstleistungsmerkmalen (Tabelle 44) konnten Unterschiede im Rahmen der segmentspezifischen Auswertung festgestellt werden.

Tabelle 44: Unterschiedliche Dienstleistungsanforderungen sortiert nach Unternehmensgröße

Dienstleistungsanforderung	Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter	Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter
Visumbesorgung	Indifferent	Basisanforderung
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	Leistungsanforderung	Basisanforderung
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	Begeisterungsanforderung	Basisanforderung
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	Leistungsanforderung	Basisanforderung
24-Stunden-Service	Indifferent	Begeisterungsanforderung
Chauffeur- und Shuttleservice	Indifferent	Begeisterungsanforderung
Weltweit einheitlicher Reisebürostandard	Basisanforderung	Begeisterungsanforderung
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	Begeisterungsanforderung	Basisanforderung
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	Begeisterungsanforderung	Indifferent
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	Leistungsanforderung	Begeisterungsanforderung

Quelle: eigene Auswertung

Es wurden in zehn von insgesamt 38 abgefragten Dienstleistungsanforderungen Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße festgestellt. Reisebüros haben somit die strategische Option, das angebotene Dienstleistungsportfolio auf das Marktsegment kleine/mittlere bzw. große Unternehmen abzustimmen. Bei den unterschiedlich gewerteten Dienstleistungselementen fällt weiterhin auf, dass fünf Anforderungen bei den größeren Unternehmen zu den Basisanforderungen gerechnet werden, während dies lediglich hinsichtlich eines Merkmals bei den kleineren/mittleren Firmen erfolgte. Konzentriert sich ein Reisebüro strategisch auf größere Nachfrager, so muss es deutlich mehr Dienstleistungselemente als Basisanforderung akzeptieren. Bei einer Konzentration auf kleine/mittlere Unternehmen würden beispielsweise mehr Dienstleistungsmerkmale vom Kunden als Begeisterungsanforderung angesehen. Eine positive Qualitätsbeurteilung wäre bei kleineren Kunden eher zu erreichen als bei Großunternehmen.

Eine weitere strategische Option besteht darin, die höheren Anforderungen von großen Unternehmen als primäre Zielgruppe zu erfüllen und die Dienstleistungselemente mit einer zeitlichen Verzögerung auch den kleineren/mittleren Unternehmen anzubieten. Umgekehrt besteht die Option, sich zunächst auf kleinere/mittlere Unternehmen zu konzentrieren, da man bei dieser Zielgruppe mit dem Leistungsportfolio eher auf eine positive Qualitätseinschätzung und Wettbewerbsvorteile hoffen kann. Mit einer zeitlichen Verzögerung bietet man dann die Leistungen auch den Großunternehmen an.

5.2 Ressourcenorientierte Implikationen

Personalstrategische Optionen

Den intangiblen Ressourcen und hier vor allem den personengebundenen Ressourcen, wie individuelle Fähigkeiten (know-how) der Mitarbeiter, kommt im Dienstleistungssektor häufig eine stärkere Bedeutung zu als den tangiblen Ressourcen (Vgl. Hall 1994, S. 150). Dem Personalmanagement kommt bei den personengebundenen Ressourcen die Aufgabe zu, Potenzial aufzubauen und zu pflegen (Müser 1999, S. 200). Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen auch um ihre Einstellung zum Reisebüropersonal gebeten. Die Fragen wurden einmal zum operativ tätigen Personal und auf der anderen Seite zum Management gestellt.

Im Bereich des operativen Personals wünschen die Unternehmen keine Kompromisse. Die Frage nach qualifiziertem Personal in den Firmendiensten wurde eindeutig den Basisanforderungen zugeordnet. Der Einsatz von angelerntem Personal wurde abgelehnt. Im Rahmen strategischer Entscheidungen lautet die Option für Geschäftsreisebüros deshalb: Da im Firmendienst ausschließlich qualifiziertes Personal gefordert wird, muss in die Ausbildung von Firmendienstfachkräften investiert werden.

Ein weiterer Personalaspekt ist die Qualität des im Management tätigen Personals. So richtete sich eine Frage nach der Qualifikation der Account Manager. Auch in diesem Punkt verlangen die Unternehmen gut ausgebildetes Personal. Die bisherige Strategie der Reisebüros, im Reisebüro ausgebildete Reiseverkehrskaufleute auch als Account Manager einzusetzen, wird zwar nicht abgelehnt, jedoch wird der Einsatz von höher qualifiziertem Personal als Begeisterungsanforderung eingestuft. Dies bedeutet, dass hochqualifiziertes Personal auch zu einer positiveren Qualitätseinschätzung des Reisebüros führt.

Eine weitere Frage bezog sich auf die Entscheidungsbefugnis der im Management tätigen Mitarbeiter. Dieser Aspekt wurde entweder den Basisanforderungen (größere Unternehmen) oder den Begeisterungsanforderungen (kleinere und mittlere Unternehmen) zugeordnet. Für Großunternehmen ist die Entscheidungsbefugnis sehr wichtig. Man möchte also nicht auf Entscheidungen übergeordneter Stellen warten. Vielmehr sollen die für ein Unternehmen tätigen Reisebüromitarbeiter in der Lage sein, kurzfristig und

möglichst vor Ort Entscheidungen zu treffen. Dieses von den Unternehmen geforderte Dienstleistungsmerkmal erfordert von den Reisebüros den Einsatz von höherqualifiziertem Personal und geht ebenfalls in die Richtung Hochschulabsolventen in größerem Umfang als bisher zu beschäftigen.

Die letzte Frage zum Personalmanagement bezog sich auf den Methodeneinsatz von Reisebüromitarbeitern. Die Unternehmen sehen den professionellen Einsatz von Managementmethoden als Begeisterungsanforderung (kleine Unternehmen) oder Leistungsanforderung (große Unternehmen). Kleine Unternehmen erwarten nicht unbedingt Methodenkenntnisse seitens des Reisebüros. Wenn diese jedoch vorhanden sind, führt dies zu einer sehr hohen Qualitätswahrnehmung. Bei größeren Unternehmen verhält sich die Qualitätswahrnehmung proportional zum Erfüllungsgrad. Nicht das Vorhandensein von Managementtechniken allein erzeugt Zufriedenheit, sondern nur deren ausgezeichneter Einsatz. Wenn man Großunternehmen qualifizierte Leistungen anbietet, so müssen diese auch tatsächlich in hervorragender Qualität geliefert werden.

Zusammenfassend erwarten die Unternehmen von den Geschäftsreisebüros den Einsatz qualifizierten Personals. Im Firmendienst setzt man ausgebildete Fachkräfte voraus, während man in den Managementtätigkeiten (z.B. Account Management) Mitarbeiter mit einer höheren Qualifikation (z.B. Hochschulabschluss) verlangt. Während die Geschäftsreisebüros im Firmendienst bereits seit vielen Jahren in die Ausbildung investieren, besteht in den Managementtätigkeiten ein gewisser Nachholbedarf. Trainee-Programme für die Integration von Hochschulabsolventen sind bei den Reisebüroketten bislang nicht bekannt. Darüber hinaus könnten entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. ein MBA-Studium oder Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen der VDR-Akademie des Verbandes Deutsches Reisemanagement) das Niveau der Ressource Personal verbessern.

Personal und Kernkompetenz

Qualifiziertes Personal ist eine Ressource des Unternehmens. Um jedoch eine Kernkompetenz aufzubauen, müssen Personalressourcen in einem Zusammenhang mit anderen Ressourcen vorteilhaft eingesetzt werden. Zu berücksichtigen sind dabei der Kundennutzen, die Abhebung von der Konkurrenz und die Ausbaufähigkeit der Kernkompetenz.

Die Befragung hatte beispielsweise ergeben, dass die Unternehmen dem Leistungsmerkmal „Beratungsleistungen“ überwiegend indifferent gegenüberstehen. Verfügt ein Reisebüro über hochqualifiziertes Personal, so könnte es beispielsweise die Dienstleistung „Beratung beim Einsatz von SAP-Travel Managementsystemen“ aufbauen. Verfügt kein anderes Reisebüro über eine solche Dienstleistung und wird eine solche Beratungsleistung abgefordert, weil immer mehr Unternehmen die Produkte von SAP einsetzen, so sind zwei wichtige Kriterien für die Geltung einer Kernkompetenz erfüllt.

Durch den Einsatz der Spezialisten könnte aber auch bei der Implementierung anderer Travel Managementsysteme (z.B. Cytric von i:FAO) eine Beratungsleistung angeboten werden. Durch die Ausbaufähigkeit der Beratungsleistung wird aus einer Kompetenz schließlich eine Kernkompetenz.

Gerade der Einsatz hochqualifizierter Fachkräfte bietet den Geschäftsreisebüros vielfältige Möglichkeiten, Kernkompetenzen aufzubauen. Die in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Dimensionen der strategischen Relevanz wie externe Nutzenstiftung, Nachhaltigkeit, Nicht-Transferierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit können einem Geschäftsreisebüro ausgehend von der Ressource Personal deutliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Strategische Optionen bei Technologien

Die empirische Erhebung beinhaltet Fragen zum Einsatz von Technologien im Geschäftsreisemanagement. Zu diesen Technologien gehören u.a.:

- Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen
- Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen
- MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter
- Travel Managementsystem
- Systemangebot für Video-, Telefon- und Webkonferenzen
- Fuhrparkmanagement
- Betreuung firmeneigener Business-Jets
- Reisekostenabrechnungssystem

Lediglich die beiden ersten Punkte wurden als Basisanforderung eingestuft. Alle anderen Systemlösungen fallen entweder unter Begeisterungsanforderungen oder haben von Seiten der Unternehmen eine indifferente Einstellung. Sie bieten den Reisebüros also die Möglichkeit, durch gezielte strategische Investitionen auf die Qualitätseinstellung der Unternehmen zum Reisebüro Einfluss zu nehmen. Aber auch andere Dienstleistungselemente (z.B. Visumbesorgung) geben den Reisebüros die Möglichkeit, sich durch Innovationen (z.B. elektronische Bereitstellung der Visumformulare) als Technologieführer auszuzeichnen.

Wie schon bei der Personalressource müssen technologische Lösungen einen Kundennutzen bieten, sich von der Konkurrenz abheben und auf andere Dienstleistungselemente ausbaubar sein, um als Kernkompetenz zu gelten. Im Gegensatz zu den Personalressourcen sind technologische Lösungen jedoch oftmals relativ schnell von der Konkurrenz imitierbar. Galt beispielsweise die Ortung von Reisenden in Krisensituation zu-

nächst als innovative Ergänzung der Leistungspalette eines Reisebüros, verfügten innerhalb von wenigen Wochen alle Reisebüroketten über dieses Leistungsmerkmal.

Strategische Outsourcing-Optionen

Wesentlicher Aspekt des ressourcenorientierten Ansatzes ist die Konzentration auf Kernkompetenzen. Für alle anderen Dienstleistungselemente gibt es die Möglichkeit, sie im Outsourcing von einem Drittanbieter erbringen zu lassen. Nachfolgend sind einige Dienstleistungen von Geschäftsreisebüros aufgeführt, die hinsichtlich der Frage „make or buy“ einer strategischen Entscheidung bedürfen.

Tabelle 45: „Make or Buy“ Entscheidungsalternativen für Geschäftsreisebüros

Leistung	Make	Buy
Management- Informations-System	Eigenes System	Fremdsystem (z.B. Kreditkarte)
Meeting-, Incentive, Kongress- Eventmana- gement	Eigene Abteilung	Kooperation mit einem Spezialisten
24-Stunden-Service	Eigener Service	Externes Call-Center
Flughafencounter für Hinterlegungen / Umbu- chungen	Eigenes Flughafenbüro	Nutzung der Services von Fluggesellschaften
Visumbesorgung	Eigener Service	Spezialisiertes Fremd- unternehmen
Online-Buchungs- Systeme	Entwicklung und Vermarktung ei- gener Systeme	Vertrieb von Fremd- produkten
Consulting	Eigene Consulting Abteilung	Kooperation mit einem Spezialisten
Krisenmanagement- systeme	Eigener Service	Kooperation mit einem Spezialisten
Kreditkarte	Co-Branded Kreditkarte	

Quelle: eigene Darstellung

Ein Reisebüro wird im Rahmen strategischer Entscheidungen zunächst die Alternativen, die es als eigene Kernkompetenz betrachtet als mögliche Outsourcing-Variante ausschließen. Die übrig bleibenden Dienstleistungselemente werden gemäß der Ergebnismatrix aus „Total Strength“ bei Beachtung der „Mixed Category“ priorisiert (siehe Tabellen 36 bis 38). Das Reisebüro hat anschließend die Möglichkeit anhand der Priorisierung eine Entscheidungshilfe für die make or buy- Entscheidung, jedoch nur bei den Elementen, die operativ auch tatsächlich für das Outsourcing in Frage kommen. So hat z.B. die Basisanforderung „Lokaler Firmendienst“ eine geringe Priorisierung. Deshalb jedoch das lokale operative Geschäft an ein Drittunternehmen zu vergeben, muss sehr gut überlegt sein.

5.3 Marktorientierte Kernkompetenzen

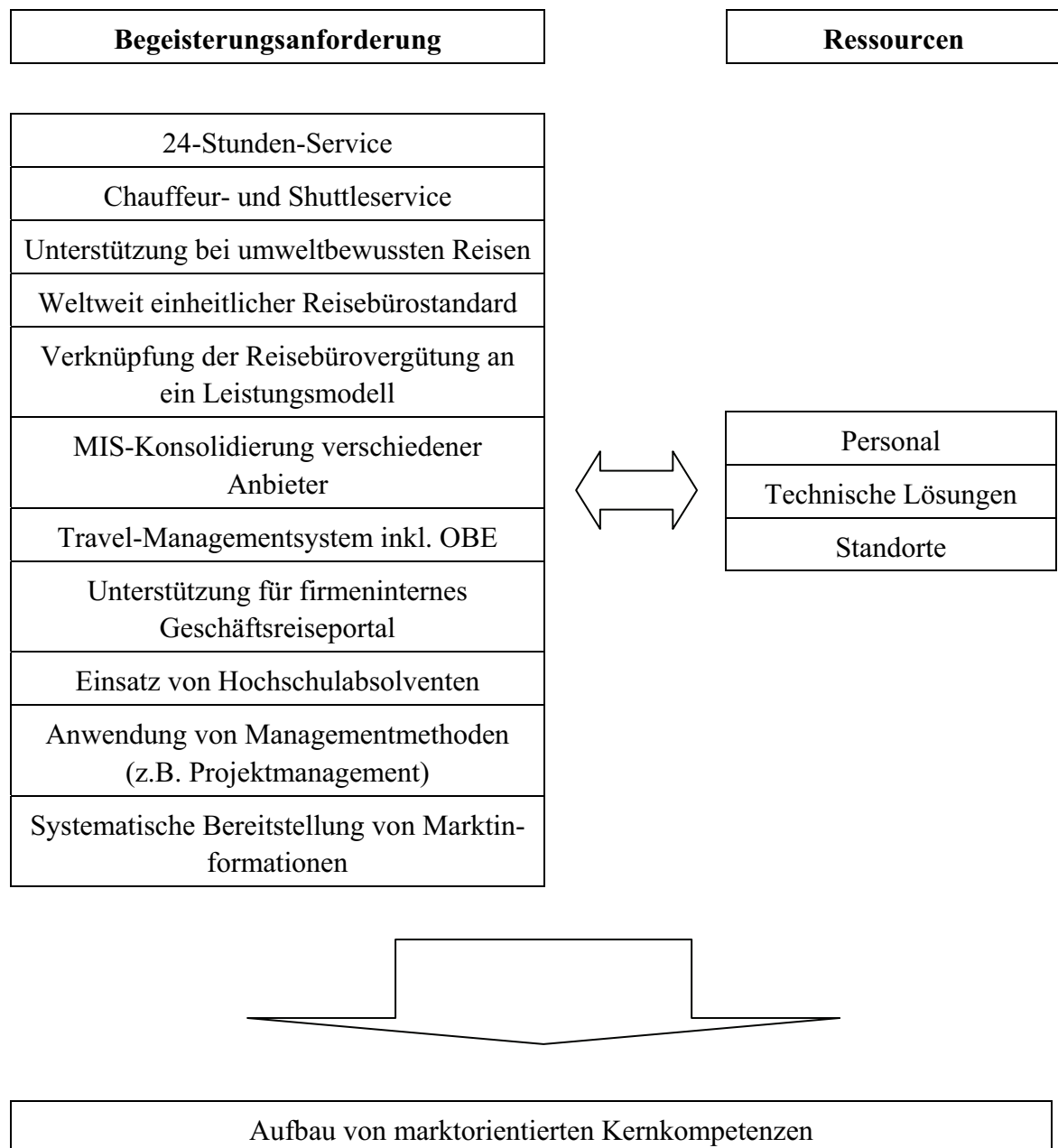
Als Verbindungsstück von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise wurde das Konstrukt der Kerneigenschaften eingeführt. Kerneigenschaften sind diejenigen Merkmale von Produkten und Leistungen, die vom Kunden wahrgenommen werden und einen besonderen Nutzen stiften, also die Kernbedürfnisse der Kunden befriedigen. Ein Unternehmen muss ein Verfahren entwickeln, bei dem die Impulse des Marktes (z.B. Begeisterungsanforderungen) und unternehmensinterne Ideen ausgetauscht werden und somit zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Ressourcen und Fähigkeiten sowie Produkten und Leistungen führen.

Gerade im Bereich der Leistungs- und Begeisterungsanforderungen ist der Ansatz marktorientierter Kernkompetenzen von hoher Bedeutung. Bietet ein Geschäftsreisebüro eine Dienstleistung in diesem Segment an, verfügt jedoch nicht über hochwertige Ressourcen zur Dienstleistungserfüllung, so ist die Qualitätswahrnehmung des Kunden negativ. Es handelt sich um eine strategische Fehlentscheidung aus marktorientierter Sicht. Entwickelt das Reisebüro andererseits eine Leistung (z.B. Beratung für das SAP Travel-Managementsystem) auf Basis vorhandener hochwertiger Ressourcen, die jedoch vom Markt nicht oder nur in wirtschaftlich nicht ausreichendem Umfang nachgefragt wird, so wurde eine strategische Fehlentscheidung aus ressourcenorientierter Sicht getroffen.

Nachfolgende Abbildung stellt eine Beziehung zwischen den Kundenanforderungen (hier Begeisterungsanforderungen) und Ressourcen eines Reisebüros dar. Wichtig ist in einer solchen Konstellation, dass es sich um eine Wechselwirkung zwischen Kundenanforderung und Bereitstellung von Ressourcen handelt. Man untersucht einerseits die Anforderung seitens der Kunden und prüft gleichzeitig, welche internen Ressourcen zur Verfügung stehen. Es werden jedoch in einem ersten Schritt nur diejenigen Dienstleistungen angeboten, bei denen entsprechende Ressourcen in hochwertiger Qualität zur Verfügung stehen. Zusätzlich besteht die Option, bei Anforderungen, die derzeit nicht oder nur mit geringer Qualität bereit gestellt werden können, mit entsprechenden Inves-

titionen (z.B. Personalbeschaffung oder Personalentwicklungsmaßnahmen) zeitlich verzögert eine Kompetenz aufzubauen.

Abb. 3: Ansatz marktorientierter Kernkompetenzen bei Geschäftsreisebüros



Quelle: eigene Darstellung

5.4 Strategiebewertung

Aufgabe der Strategiebewertung und -auswahl ist, die einzelnen Alternativen miteinander zu vergleichen und eine Alternative auszuwählen, die implementiert werden soll. Die Strategiebewertung prüft mittels Konsistenz-, Kompetenz- und Funktionstest sowie ergänzender finanzieller Bewertungsmethoden die Realisierbarkeit einer Strategie (siehe Abschnitt 2.3.3).

Nutzwertanalyse

Als wichtige Methode innerhalb der genannten Tests gilt die Nutzwertanalyse. Hat ein Geschäftsreisebüro verschiedene Strategiealternativen für Dienstleistungsportfolios aus der markt- oder ressourcenorientierten Sichtweise abgeleitet, kann es im Rahmen einer Nutzwertanalyse diejenige ermitteln, die als vorteilhaft gilt.

Der folgende Aufbau einer Nutzwertanalyse ist ein Beispiel im Rahmen der Entscheidung über mehrere alternative Dienstleistungsportfolios eines Geschäftsreisebüros.

Zunächst werden alle Dimensionen (im nachfolgenden Beispiel sind dies: Marktattraktivität, Verfügbarkeit der erforderlichen Produktionsmittel, Qualität der verfügbaren Produktionsmittel, Forschungs- und Entwicklungspotenzial, Finanzierungsaspekte), die bei der Bewertung berücksichtigt werden müssen, gesucht. Anschließend erfolgt eine Gewichtung der Dimensionen (Vgl. Thomas 1982, S. 228). Im nächsten Schritt werden die Ziele in Unterfaktoren zerlegt. Die Unterfaktoren wiederum erhalten ebenfalls eine Gewichtung, deren Summe den Wert 1 ergibt (Vgl. Benkenstein 2002, S. 200). Nun folgt die Gewichtung (Bestimmung des Erfolgsfaktorwertes) der einzelnen Unterfaktoren. Die Festlegung der Gewichtung der Ziele und Unterfaktoren sowie die Bestimmung des Erfolgsfaktorwertes erfolgt beispielsweise durch ein oder mehrere Teams einer Organisation.

Tabelle 46: Aufbau einer Nutzwertanalyse für Geschäftsreisebüros

Erfolgsfaktor	Erfolgsfaktorgewicht	Erfolgsfaktorwert	Teilnutzenwert
Marktattraktivität	(2)		
Marktgröße	0,3	2	1,2
Marktwachstumsrate	0,3	1	0,6
Möglichkeit der Markanteilsausdehnung	0,2	3	1,2
Ergänzung des bisherigen Programms	0,1	5	1,0

Erfolgsfaktor	Erfolgsfaktorgewicht	Erfolgsfaktorwert	Teilnutzenwert
Einfügung ins bisherige Vertriebssystem	0,1	5	1,0
Verfügbarkeit der erforderlichen Produktionsmittel	(2)		
Personal	0,5	8	8
Technologie	0,4	8	6,4
Akzeptanz der Strategie durch Mitarbeiter	0,1	7	1,4
Qualität der erforderlichen Produktionsmittel	(3)		
Personal	0,5	4	6,0
Technologie	0,5	5	7,5
Forschungs- und Entwicklungspotenzial	(2)		
Ausnutzung des vorhandenen Know-hows	0,2	5	2,0
Möglichkeit der Beschaffung externen Know-hows	0,2	6	2,4
Know-how Schutzfähigkeit (Zeitvorteile)	0,3	7	4,2
Innovationsfähigkeit	0,3	6	3,6
Finanzierungsaspekte	(1)		
Verfügbarkeit der nötigen Finanzmittel	0,7	9	6,3
Annehmbarkeit der Entwicklungs- / Einführungskosten	0,3	10	3,0
Gesamtnutzenwert (Summe aller Teilnutzenwerte)			55,8

Quelle: in Anlehnung an Benkenstein 2002, S. 201

Bei der Berechnung der Nutzwerte werden zunächst die Teilnutzwerte der einzelnen Unterfaktoren durch Multiplikation der drei Gewichtungsfaktoren ermittelt. Anschließend erhält man den Gesamtnutzwert durch Addition aller Teilnutzwerte. Diejenige Alternative gilt als vorteilhaft, die den höchsten Nutzwert erzielt. Im Beispiel erhält die Strategieoption einen Gesamtnutzenwert von 55.8.

Finanzielle Bewertung

In Abschnitt 2.3.3 wurden die verschiedenen Methoden zur finanziellen Bewertung von Strategiealternativen vorgestellt. Nachfolgend wird die Investition zum Aufbau eines Beratungsteams beispielhaft bewertet. Unterstellt wird der Einsatz von qualifiziertem Personal in Form von bestehenden Mitarbeitern und der Neueinstellung von Hochschulabsolventen über einen Zeitraum von fünf Jahren. Der Bewertungszeitraum beträgt ebenfalls fünf Jahre. Berechnet werden die Finanzierungskosten, die zum Aufbau eines Beratungsteams benötigt werden. Der Einfachheit halber werden die Finanzierungskosten zum Ende einer Periode (Jahr) berechnet.

Tabelle 47: Berechnung der Finanzierungskosten am Beispiel des Aufbaus eines Beratungsteams

Jahr	Anzahl Mitarbeiter	Personal-kosten inkl. Nebenkosten	Sonstige Kosten	Erträge aus Beratungsaufträgen	Finanzierungskosten
1	2	140.000	40.000	80.000	100.000
2	4	280.000	80.000	240.000	120.000
3	6	420.000	120.000	420.000	120.000
4	8	560.000	160.000	640.000	80.000
5	8	560.000	160.000	720.000	0
				Gesamt	420.000

Quelle: eigene Darstellung, alle Angaben in Euro

Es werden insgesamt Finanzmittel in Höhe von 420.000 Euro für den Aufbau eines Beratungsteams benötigt. Der Break-Even, also der Zeitpunkt zu dem Kosten und Erlöse gleich groß sind, liegt am Ende des fünften Jahres.

Die Bewertung könnte um eine Amortisations- oder Rentabilitätsrechnung ergänzt werden. Verfügt ein Unternehmen über mehrere Strategiealternativen, so gilt diejenige Alternative als vorteilhaft, die die günstigsten Ergebnisse im Rahmen der Berechnungsmethoden vorweist.

Technologie-Portfolio-Analyse

Technologie-Portfolios stellen als externe Größe die Technologieattraktivität und als interne Dimension die unternehmenseigene Stärke zur Entwicklung von Technologien (Ressourcenstärke) im Vergleich zu Wettbewerbern dar (Vgl. Pfeiffer et al. 1982, S. 79 ff.). Die Technologieattraktivität beschreibt, ob die Produkt- und Fertigungstechnologien künftigen Marktanforderungen entsprechen. Die Ressourcenstärke gibt Auskunft, ob ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Hauptwettbewerbern in der Lage ist, die betrachtete Technologie zu beherrschen und anzuwenden.

Nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft die Einordnung eines Unternehmens in ein Technologie-Portfolio für die Tools „Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen (X)“ und „MIS-Konsolidierung (Y)“.

Abb. 4: Technologie-Portfolio am Beispiel der Tools „Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen (X)“ und „MIS-Konsolidierung (Y)“

Technologieattraktivität	hoch			
	mittel			X
	gering		Y	
		gering	mittel	hoch
		Ressourcenstärke		

Quelle: eigene Darstellung

Ergebnis der Technologie-Portfolio-Analyse ist eine strategische Entscheidung, in welche Technologien investiert werden muss (Vgl. Benkenstein 2002, S. 88). Im Beispiel erscheint die Investition in das Tool „Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen“ vorteilhafter als in ein Tool zur „MIS-Konsolidierung“.

Zur Beurteilung aller strategischen Technologieoptionen werden die Alternativen in ein Technologie-Portfolio eingeordnet. Da die Dimension Technologieattraktivität langfristig orientiert ist, verhindert eine Schlussfolgerung aus dem Technologie-Portfolio eine Fehlinvestition von Finanzmitteln (Vgl. Benkenstein 2002, S. 88).

5.5 Implementierungsoptionen

Als letzter Schritt im Rahmen eines strategischen Managements ist die Implementierung der Strategie zu nennen. Eine Strategie soll nicht nur umfassend durchdacht, sondern auch tatsächlich umgesetzt werden (Vgl. Hungenberg 2006, S. 316). Die Implementierung gliedert sich in folgende Teilaufgaben (Vgl. Kirsch/Reglin 1997, S. 647 ff.) und wird nachfolgend für die Implementierung von Dienstleistungsanforderungen bei Geschäftsreisebüros analysiert:

- Absicherung der Strategie
- Operationalisierung der Strategie
- Durchsetzung der Strategie

Absicherung der Strategie

Die Absicherung einer Strategie zielt auf die Ausrichtung von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) sowie Systemen (Management-Informationssystem und Management-Anreizsystem) innerhalb einer Organisation (Vgl. Hungenberg 2006, S. 317 ff., 355 ff.).

Auswirkungen für die Aufbau- und Ablauforganisation

Die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass Unternehmen von Geschäftsreisebüros eine umfangreiche Entscheidungsbefugnis der Account Manager (Basisanforderung) erwarten. Hinzu kommt, dass der Einsatz von Hochschulabsolventen und die Anwendung von Managementmethoden als Begeisterungsanforderungen eingeordnet werden, um die Basisanforderung auch qualitativ abzusichern. Die segmentspezifische Auswertung (Unternehmensgröße) der Untersuchung hat zum Teil unterschiedliche Anforderungen seitens der Unternehmen ergeben. Für Geschäftsreisebüros bietet sich in dieser Situation eine Aufbauorganisation, bei der im Vertrieb eine kundengruppenorientierte Verkaufsorganisation im Zentrum steht, an.

Abb. 5: Beispiel einer Aufbauorganisation für ein Geschäftsreisebüro

	Geschäftsleitung				
	Einkauf	Produktion	Vertrieb	Beratung	IT
Große Kunden	X	X	XX	X	X
Mittlere Kunden		X	X		X
Kleine Kunden		X	(X)		

Die in Abbildung 5 dargestellte Aufbauorganisation versucht drei Dimensionen miteinander zu verbinden. Dies sind die im Kundenkontakt stehenden Funktionsbereiche (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Beratung, IT), das Objektprinzip (Ausrichtung an Kundengruppen) sowie die Weisungsbefugnisse.

Mit einer kundengruppenorientierten Organisation versucht man folgende Vorteile zu erzielen (Vgl. Meffert 1998, S. 848):

- eine gezielte und bedarfsgerechte Bearbeitung von Kundensegmenten
- eine geeignete Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Nachfrager
- eine kundenspezifische Ausgestaltung des Verkaufsinstrumentariums
- eine schnelle und flexible Reaktion auf neue Nachfragetrends

Die kundengruppenorientierte Organisation erfordert den Einsatz von Account Managern, die sich um die Erfüllung der individuellen Kundenbedürfnisse kümmern. Eine solche Organisationsform ist in der Regel mit hohen Kosten verbunden (Meffert 1998, S. 848) und käme somit lediglich bei großen und mittleren Kunden in Betracht. Zudem ist eine enge Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionsbereichen notwendig. Das Account Management übernimmt dabei eine Art Leitfunktion. Während bei großen Kunden ein Key Account Manager ausschließlich für die Koordination der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen zuständig wäre, würde ein Account Manager bei mittleren Kunden mehrere Firmen gleichzeitig betreuen. Die Kundenbetreuung bei großen und mittleren Unternehmen könnte persönlich und vor Ort erfolgen, ein Account Management für Kleinkunden sähe eine telefonische Beratung vor.

Die in Abbildung 5 dargestellten Funktionsbereiche sind Organisationseinheiten, die in der direkten Kundenbeziehung eine Rolle spielen können. Der Einkauf von Reiseleistungen konzentriert sich dabei nicht nur auf die Beschaffung im Reisebüro, sondern zusätzlich auch um Sondervereinbarungen mit Leistungsträgern bei denjenigen Kunden,

die diese Dienstleistung an ein Reisebüro outgesourct haben. Bei der Produktion handelt es sich um die operative Einheit, die für die tägliche Beschaffung von Reiseleistungen tätig ist. Beim Vertrieb handelt es sich um Account Manager, die einerseits für die Neukundengewinnung, andererseits für die Kundenbetreuung zuständig sind. Die Beratungsabteilung erfüllt Consultinganforderungen seitens der Kunden und die IT - Abteilung stellt den Kunden technologische Lösungen zur Prozessoptimierung bereit. Die Intensität der Einbindung der verschiedenen Abteilungen nimmt mit wachsender Kundengröße zu.

Im Rahmen einer solchen Aufbauorganisation stellt sich schließlich die Frage nach der Weisungsbefugnis. Bei Einliniensystemen hätte beispielsweise der Account Manager keine Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Fachabteilungen. In Mehrliniensystemen könnten Fachabteilungen sowohl einen Abteilungsleiter als auch einen Account Manager als weisungsbefugte Instanz haben. In der Praxis finden sich oft Mischlösungen von Ein- oder Mehrliniensystemen. Würde man dem Kundenwunsch nach einer möglichst dezentralen Weisungsbefugnis folgen, so kämen den Account Managern eine deutlich höhere Entscheidungskompetenz (dargestellt durch die Hervorhebung in Abbildung 5) zu, als dies derzeit üblich ist.

Die in Abbildung 5 vorgestellte Organisationsform würde den Beurteilungskriterien von Organisationsalternativen (Vgl. Hungenberg 1995, S. 119 ff.) in Form von Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Qualifikation der Mitarbeiter und schneller Reaktionsmöglichkeit auf Marktveränderungen und den zuvor geschilderten strategischen Optionen positiv entsprechen.

Im Rahmen der Ablauforganisation gilt es die zeitliche und räumliche Zuordnung der Aufgaben sowie die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten sowie den Kunden zu gestalten. Für den Erfolg eines Geschäftsreisebüros ist nicht mehr die optimale Erfüllung einzelner Aktivitäten (z.B. Buchung einer Reiseleistung), sondern die hochwertige Abwicklung ganzer Geschäftsprozesse (z.B. Beratung bei Preisverhandlungen mit Leistungsträgern, Buchung der Reiseleistung, Abrechnung der Reiseleistung, Auswertung der gebuchten Reiseleistungen in einem Management-Informationssystem) von Bedeutung (Vgl. Hungenberg 2006, S. 342 f.). Technologische Lösungen würden dabei stetig an Gewicht gewinnen. Über die Optimierung der Geschäftsprozesse könnten Wettbewerbsvorteile entstehen.

Management-Informationssystem und Management-Anreizsystem

Mithilfe eines **Management-Informationssystems** stehen den Entscheidungsträgern die relevanten Informationen der strategische Planung (z.B. die zuvor beschriebenen Investitionsrechnungen) jederzeit zur Verfügung. Ein Management-Informationssystem ist jedoch darüber hinaus auch ein Kontrollinstrument (Vgl. Hungenberg 2006, S. 348 f.). Es zeigt beispielsweise Abweichungen von der Planung auf. Im Beispiel der Investi-

tionsrechnung für die Einrichtung einer Beratungsabteilung (siehe Abschnitt 5.4.) liegt die Kontrollaufgabe in der Prüfung, ob die prognostizierten Erlöse auch tatsächlich erzielt werden. Liegen die Erlöse unter dem Prognosewert, so kann das Management frühzeitig über eine geringere Personaleinstellung auf die veränderte Situation reagieren.

Die Einteilung der Anforderungen an ein Geschäftsreisebüro in Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen sowie Anforderungen mit einer indifferenten Kundeneinstellung bietet den Reisebüros die Möglichkeit, unterschiedliche Dienstleistungspakete anzubieten. Ein Management-Informationssystem schafft die Grundlage, die vielfältigen Pakete, die segmentspezifisch (z.B. regional und/oder nach Unternehmensgröße) vom Reisebüro angeboten werden können, hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu untersuchen. Es ist jedoch Voraussetzung, dass die hierzu notwendigen Daten im Management-Informationssystem erfasst werden. Verlässt sich ein Reisebüro lediglich auf die vom Rechnungswesen bereit gestellten Daten, so ist beispielsweise eine paket- und segmentorientierte Auswertung nicht möglich. Hierzu müssten zusätzliche Daten vom Vertrieb (z.B. Beschreibung der vereinbarten Dienstleistungspakete, segmentspezifische Daten) in das Informationssystem eingepflegt werden. Aufgabe des Geschäftsreisebüros ist es deshalb, alle im Rahmen einer Strategieformulierung notwendigen Aspekte zu definieren und in ein entsprechendes Management-Informationssystem einzuarbeiten.

Ein **Management-Anreizsystem** ist ein Hilfsmittel, um das Verhalten von Menschen zur Erreichung der Unternehmensziele zu beeinflussen. Im Rahmen strategischer Entscheidungen grenzt ein Geschäftsreisebüro zunächst die für die Umsetzung relevanten Personen im Unternehmen (z.B. IT-Abteilung, Account Management) ab. Anschließend definiert es den Inhalt und die Bemessungsgrundlage des Anreizsystems (z.B. Entwicklung einer Software bis zu einem bestimmten Zeitpunkt, Vertrieb präferierter Dienstleistungspakete an Kunden mittlerer Größe mit einem definierten Erlösziel). Schließlich folgt die Festlegung einer Vergütungsform (z.B. Geldleistungen) und des Ausschüttungsrhythmus (z.B. quartalsweise). Die Anreizwirkung ist am größten, wenn der Anreiz in unmittelbaren Zusammenhang mit der erbrachten Leistung ausgeschüttet wird (Vgl. Hungenberg 2006, S. 361 ff.).

Operationalisierung der Strategie

Eine Strategie wird erst dann Realität, wenn sich die entsprechenden Unternehmensbereiche an der Umsetzung beteiligen (Vgl. Hahn 2005, S. 646 ff.). Den Beitrag der einzelnen Unternehmensbereiche hat die Unternehmensleitung gemeinsam mit den Bereichen zu erarbeiten. Bestandteile der operativen Unternehmensplanung sind (Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 48 ff.):

Funktionale operative Planung Planung der Funktionsbereiche

Faktorbezogene operative Planung Planung der Produktionsfaktoren

Monetäre operative Planung Planung der monetären Konsequenzen des Unternehmensgeschehens

Funktionale operative Planung

Die funktionale Planung hängt von der organisatorischen Differenzierung eines Unternehmens ab, umfasst in der Praxis jedoch zumindest die Bereiche Absatz, Produktion, Beschaffung (im Dienstleistungssektor vor allem Personal: siehe faktorbezogene operative Planung) sowie Forschung/Entwicklung (Vgl. Hungenberg 2006, S. 368). Die Ausgestaltung der operativen Maßnahmen hängt sehr stark von der Art der verfolgten Wettbewerbsstrategie (z.B. Differenzierung oder Kostenführerschaft) ab.

Im Absatzbereich werden die Maßnahmen des marketingpolitischen Instrumentariums geplant. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die für ein Reisebüro beispielhaft zur Verfügung stehenden Optionen.

Tabelle 48: Optionen zur Ausgestaltung des marketingpolitischen Instrumentariums im Rahmen strategischer Entscheidungen eines Geschäftsreisebüros

Aktionsparameter	Strategie der Kostenführerschaft	Strategie der Differenzierung
Produkt/Dienstleistung	Standardisierte Dienstleistungspakete Geringe Programmtiefe	Individuelle Dienstleistungspakete Hohe Programmtiefe
Preis	Niedrige Standardpreise	Preisdifferenzierung, tendenziell hochpreisig
Distribution	Telefonakquisition Vertrieb über elektronische Medien	Außendienst
Kommunikation	Überwiegend Einsatz elektronischer Medien; tendenziell standardisiert	Überwiegend persönliche Kommunikation; tenden- ziell individualisiert

Quelle: eigene Darstellung

Die Produktionsplanung legt fest, welche Leistungen abgerufen werden können. Basis der Produktionsplanung ist ebenfalls die gewählte Strategie. Verfolgt ein Reisebüro die Strategie der Kostenführerschaft, so sind alle Maßnahmen im Rahmen der Dienstleistungserstellung so zu planen, dass nur die im Dienstleistungspaket enthaltenen Leistungen auch tatsächlich angeboten werden. Fragt ein Kunden beispielsweise nach Sonderleistungen (z.B. Beschaffung von Theaterkarten), so wird dies abgelehnt. Alternativ könnten die Sonderleistungen gegen gesonderte Berechnung in einer anderen Abteilung erbracht werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Strategie der Kosten- / Preisführerschaft unterlaufen wird und durch die Zusatzberechnungen beim Kunden der Eindruck der Preisführerschaft aufgeweicht wird. Demgegenüber besteht im Rahmen einer Differenzierungsstrategie bewusst die Option, individuelle Anfragen zu beantworten und durch eine höherpreisige Strategie wirtschaftlich zu gestalten. Im Rahmen der Produktionsplanung müsste der Einsatz von Produktionsfaktoren entsprechend flexibel gestaltet werden. Bei Geschäftsreisebüros bietet sich der Einsatz von Teilzeitkräften bzw. ACD-Telefonanlagen an. ACD (Automated Call Distribution)- Telefonanlagen ermöglichen die automatische Rufweiterschaltung, sofern im angerufenen Call-Center alle Leitungen besetzt sind. Die Rufweiterschaltung erfolgt dann an den nächsten freien Platz innerhalb der Reisebüroorganisation ohne Berücksichtigung geografischer Restriktionen.

Der Entwicklungsaufwand eines Geschäftsreisebüros entsteht überwiegend bei der Bereitstellung technischer Lösungen für interne und externe Zwecke. Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden eine Reihe technischer Anforderungen in Basis- bzw. Begeisterungsanforderungen eingeordnet. Mithilfe der „Ergebnismatrix aus Total Strength bei Beachtung der Mixed Category“ (Tabellen 36 bis 38) erhalten die Geschäftsreisebüros eine Priorisierung für den Entwicklungsbereich.

Faktorbezogene operative Planung

Im Rahmen der Beschaffungsplanung bei Geschäftsreisebüros kommt der Personalplanung eine überragende Bedeutung zu. Die Qualität der Reisebüromitarbeiter ist wesentlicher Erfolgsfaktor, wie die empirische Erhebung gezeigt hat. Die Unternehmen verlangen von den Geschäftsreisebüros sowohl im operativen Bereich als auch in den Managementfunktionen (z.B. Account Management) hochqualifiziertes Personal. Die Personalplanung umfasst neben der Personalbeschaffung insbesondere die Personalentwicklung. Bei der Personalbeschaffung gilt es, qualifiziertes Personal für das Reisebüro zu gewinnen. Die Praxis zeigt, dass der Markt für qualifiziertes Personal sehr eng ist. Es empfiehlt sich deshalb, über kontinuierliche Personalwerbemaßnahmen (z.B. Tag der offenen Tür, Personalanzeigen in Fachzeitschriften, Einschaltung von Personalberatungen) Interesse für das Reisebüro zu erzeugen. Darüber hinaus wäre es von Vorteil, besondere Merkmale des Reisebüros, die für Personalsuchende von Interesse sind (z.B. Weiterbildungsprogramm), zu entwickeln und zu kommunizieren. Bei der Akquisition

von Hochschulabsolventen bietet sich ein enger Kontakt zu Hochschulen an. Die Zusammenarbeit könnte folgende Aspekte umfassen: Sponsoring von Hochschulveranstaltungen, Praxisvorträge in Seminaren, Unterstützung bei Haus- und Diplomarbeiten, Vergabe von Forschungsaufträgen. Schließlich sollten für die Einstellung von Hochschulabsolventen spezielle Einarbeitungsprogramme (Trainee-Programme) angeboten werden, da Abgänger von Hochschulen oftmals umfassende praktische Erfahrungen fehlen. Schließlich bietet sich ein umfangreiches Weiterbildungsangebot an, dass z.B. in Form von Stipendien den Abschluss eines MBA (z.B. MBA Business Travel der Fachhochschule Worms) bieten könnte. Darüber hinaus wird die Weiterbildung zum Certified Travel Manager des Verband Deutsches Reisemanagement e.V. angeboten. Beide Weiterbildungsmaßnahmen stehen sowohl Hochschulabsolventen als auch langjährigen Mitarbeitern ohne Hochschulausbildung (MBA in Worms) oder Berufseinsteigern (Certified Travel Manager) offen.

Monetäre Planung

Die funktionale und die faktorbezogene Planung münden schließlich in den monetären Planungen. Die Betriebsergebnisplanung ermöglicht dem Management, den beabsichtigten Erfolg der beschlossenen Strategie in konkrete Kosten- und Erlösziele zu formulieren. Eine unterjährige Abweichungsanalyse schafft Klarheit über die tatsächlichen Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen. Dem Controlling fällt die Aufgabe zu, die für eine Beurteilung des strategischen Erfolgs notwendigen Zahlen zu erfassen und auszuwerten. Wie zuvor erläutert, ist hierzu ein differenziertes Management - Informationssystem die Voraussetzung. Der Aufbau von entsprechenden Controlling-Instrumenten ist wesentlicher Bestandteil der Strategieumsetzung. Würde man die Grundlagen einer Erfolgsrechnung erst in einer späteren Phase entwickeln, wären eventuell wichtige Daten nachträglich nicht mehr zu erheben.

Durchsetzung der Strategie

Zur Durchsetzung von Strategien bedarf es in vielen Fällen der Verhaltensänderung von Mitarbeitern. Die Maßnahmen zur Durchsetzung einer Strategie lassen sich in drei Kategorien einteilen: Information, Motivation und Qualifizierung.

Die Information soll über die Eckpunkte einer Strategie Auskunft geben. Reisebüros sollten bei der Wahl der Kommunikationsmedien (z.B. Persönliches Gespräch, Rundschreiben) die Größenordnung des Wandels (einfach, komplex) berücksichtigen. Informationen über geplante Veränderungen sind Grundvoraussetzung für die Bereitschaft, die strategische Neuausrichtung zu unterstützen. Darüber hinaus kann ein Anreizsystem, wie zuvor erläutert, die Motivation der Mitarbeiter zur Unterstützung der Strategie positiv beeinflussen.

Erfordert die strategische Veränderung auch neue Qualifikationen, so sind Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Entsprechende Maßnahmen wurden im Abschnitt zur faktorbezogenen Planung beschrieben.

6 Resümee

Ausgangspunkt der Arbeit war der sich ändernde Markt für Geschäftsreisebüros. Ausgelöst wurde die Marktänderung durch den Wegfall der Provisionen im Flugbereich und die sich aus Sicht der Nachfrager daraus ergebende drastische Erhöhung der Reisebürovergütung. Veränderungen im Buchungsverhalten der Unternehmen, die durch Internet-Buchungssysteme ermöglicht wird, gefährden die traditionellen Einnahmen der Reisebüros. Sie müssen sich im Rahmen eines strategischen Managements neue Erlösquellen suchen. In den Unternehmen entwickeln sich neue Tätigkeitsbereiche der Travel Manager, die sich rund um das Thema Mobilität heraus kristallisieren. Die Arbeit ging der Frage nach, welche Dienstleistungsanforderungen sich aus der neuen Interpretation des Mobility Managements aus markt- und ressourcenorientierter Sicht für Geschäftsreisebüros ergeben, ob sie sich in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen kategorisieren lassen und welche strategischen Optionen ein Reisebüro im neuen Marktumfeld hat.

Die Ableitung der Anforderungen hat gezeigt, dass es eine Vielzahl an neuen Dienstleistungsmöglichkeiten für Geschäftsreisebüros gibt. Neben der traditionellen Tätigkeit als Vermittler von Reiseleistungen, die als Basisanforderung eingestuft wurden, bestehen neue Anforderungen hauptsächlich in anspruchsvollen Tätigkeiten (z.B. Unterstützung bei umweltbewussten Reisen, weltweit einheitlicher Servicestandard) sowie der Nachfrage nach technischen Lösungen (z.B. Konsolidierung verschiedener Datenquellen für ein Management-Informationssystem, Travel Management-System), die von den Unternehmen als Begeisterungsanforderung kategorisiert wurden. Ein weiteres interessantes Ergebnis der empirischen Erhebung war die indifferente Einstellung der Unternehmen zu einigen Dienstleistungen, wie z.B. das Angebot an Beratungs- oder MICE-Leistungen. Es zeigte sich sehr deutlich, dass die Unternehmen gegenüber einer Reihe neuer Dienstleistungen des Reisebüros eher zurückhaltend sind.

Versucht man die neuen Herausforderungen der Geschäftsreisebüros zusammen zu fassen, so bestehen sie einerseits in der Entwicklung technischer Lösungen für die Kunden, andererseits in der Bereitstellung qualifizierter Dienstleistungen, die von sehr gut aus- und weitergebildetem Personal erbracht werden.

Neben dem Angebot technischer und personeller Lösungen haben Geschäftsreisebüros eine Vielzahl strategischer Optionen, die sich aus dem markt- und ressourcenorientierten Ansatz ableiten. Die Einteilung der Dienstleistungen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen und die Möglichkeit, sie kundenindividuell zu einem Dienstleistungspaket zusammenstellen zu können, verschafft den Reisebüros die Option, den fünf Wettbewerbskräften positiv entgegenzutreten zu können. Die Arbeit hat gezeigt, dass

mit Hilfe des gesamten Dienstleistungsportfolios der Aufbau von Markteintrittsbarrieren möglich ist und wirksame Instrumente zur Verfügung stehen, um der Bedrohung durch Ersatzprodukte und der Verhandlungsmacht der Käufer bzw. Zulieferer zu widerstehen.

Die Dienstleistungsanforderungen ermöglichen darüber hinaus, die Strategietypen Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Schwerpunkte und Zeitvorteile in verschiedenen Ausführungen zu verfolgen. Insbesondere die Herausarbeitung von Differenzierungsvorteilen schafft die strategische Option, aus dem derzeit herrschenden Preiskampf herauszukommen.

Bei den ressourcenorientierten Implikationen nehmen die personalstrategischen Optionen eine besonders wichtige Rolle ein. Die Erhebung hat gezeigt, dass die Nachfrage von besonders qualifiziertem Reisebüropersonal sehr groß ist. Möchten Reisebüros Kernkompetenzen auf- und ausbauen, so führt der Weg nur über die Bereitschaft, hochqualifizierte Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Einstellung von Hochschulabsolventen sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter muss höchste Priorität bei den Geschäftsreisebüros haben. Ein Reisebüro verfügt aber erst über Kernkompetenzen, wenn es Dienstleistungen anbietet, die neben dem Kundennutzen auch die Abhebung von der Konkurrenz und die Ausbaufähigkeit der Kernkompetenz beinhaltet. Die Personalbeschaffung und -entwicklung reicht also nicht aus. Vielmehr müssen Reisebüros aus der Vielzahl der potenziellen Dienstleistungen diejenigen identifizieren, bei denen sie sich von den Wettbewerbern wesentlich unterscheidet. In diese Dienstleistung muss investiert werden. Um Fehlinvestitionen zu vermeiden, gilt es, die Kernkompetenzen mit den Wünschen des Marktes zu verknüpfen. Es bietet sich die Chance, mit Hilfe dieser marktorientierten Kernkompetenzen die strategischen Herausforderungen zu meistern.

Die Arbeit konzentrierte sich auf die strategischen Dienstleistungsanforderungen an Geschäftsreisebüros. Aufgrund der kaum vorhandenen wissenschaftlichen Untersuchungen im Geschäftsreisemarkt liefert die Arbeit Ansätze für zukünftige Forschungsvorhaben. Der Wandel in den Unternehmen vom Travel zum Mobility Management ist noch weitgehend unerforscht. Wie sich der Wandel vollzieht, welche Voraussetzungen an eine solche Marktveränderung geknüpft sind und welche Ressourcen hierzu benötigt werden, ist ungeklärt. Schließlich sind viele Dienstleistungen (z.B. Beratungsleistungen) der Geschäftsreisebüros hinsichtlich ihrer Ausprägungen und zukünftigen Marktpotenziale weitgehend unbekannt.

Der Geschäftsreisemarkt wird auch in Zukunft aufgrund der weltweiten Verflechtungen der Wirtschaft zunehmen. Es bleibt offen, welche Rolle die Reisebüros in diesem Markt zukünftig spielen werden. Die Arbeit hat jedoch gezeigt, dass es vielfältige strategische Optionen für eine erfolgreiche Zukunft gibt.

Anlage 1: Kano-Fragebogen

Fragebogen zum Anforderungsprofil an Geschäftsreisebüros

Für jedes Leistungselement eines Reisebüros wurde eine positive und eine negative Frage formuliert. Ich möchte Sie bitten, jede positive **und** jede negative Frage mit je **einem** Kreuz zu beantworten. Die Antwort geben Sie durch einen einfachen Klick auf das entsprechende Kästchen. Zu Beginn des Fragebogens mag die Art der Fragestellung und die Antwortmöglichkeiten ungewöhnlich sein. Dies gilt insbesondere bei den positiven Fragestellungen für die Antwortmöglichkeiten 4 und 5 sowie bei den negativen Fragestellungen für die Antwortmöglichkeiten 1 und 2. Sie werden im Verlauf jedoch feststellen, dass man mit relativ wenig Aufwand die Fragen beantworten kann.

Zum Abschluss jedes Fragenkomplexes werden Sie gebeten, die Wichtigkeit des Leistungselements aus Ihrer Sicht zu beurteilen.

Größe Ihre Unternehmens	<input type="checkbox"/> unter 10 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 10 – 250 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 251 – 500 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 501 – 1.500 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> über 1.500 Mitarbeiter
-------------------------	---

Wenn Ihr Reisebüro Leistungen im Rahmen des Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagements (MICE) als Komplettpaket anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro Leistungen im Rahmen des Meeting-, Incentive-, Congress- und Eventmanagements (MICE) nicht als Komplettpaket anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro einen 24-Stunden-Service anbietet, der sämtliche Reisebüroleistungen, also z.B. auch ein Helpdesk für die Unterstützung bei Online-Buchungen, umfasst, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro einen 24-Stunden-Service anbietet, der nur Buchungs-, Umbuchungs- und Stornierungsleistungen umfasst, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Flughafenbüro in Frankfurt und/oder München anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Flughafenbüro in Frankfurt und/oder München anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro die Visumbesorgung anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro die Visumbesorgung nicht anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro bei Flugreisen gegen Gebühr eine mitarbeiterbezogene Jahreskarte für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln am deutschen Abflug- und Zielort anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro bei Flugreisen keine kostenpflichtige mitarbeiterbezogene Jahreskarte für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln am deutschen Abflug- und Zielort anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro intern ein automatisiertes Verfahren zur Qualitätssicherung bei Flugreisen (z.B. Prüfung der Einhaltung der Reiserichtlinien, Wartelistenprüfung, automatisierte Sitzplatzreservierung gemäß Kundenvorgaben, Preisoptimierung) einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro ein solch automatisiertes System nicht einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro intern ein automatisiertes Verfahren zur Steuerung bei Flugreisen (z.B. Bevorzugung der vom Kunden gewünschten Airlines) einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro ein solch automatisiertes System nicht einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro eine eigene Kreditkarte (z.B. in Kooperation mit einem bestehenden Kreditkartenherausgeber) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine eigene Kreditkarte anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Kundenbetreuungskonzept (Account Management, z.B. Unterstützung bei Einkaufsverhandlungen mit Leistungsträgern oder bei der Einführung eines Online-Buchungssystems) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Kundenbetreuungskonzept (Account Management anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Systeme für Video-, Telefon- und Webkonferenzen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Systeme für Video-, Telefon- und Webkonferenzen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Fuhrparkmanagement anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Fuhrparkmanagement anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Relocation Management anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Relocation Management anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro die Betreuung eines firmeneigenen Businessjets anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Betreuung eines firmeneigenen Businessjets anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Versicherungsleistungen (z.B. für Gesundheit, Unfall, Beistand, Gepäck und PKW) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Versicherungsleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Chauffeur- oder Shuttleservices anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Chauffeur- oder Shuttleservices anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Sie im Bemühen um umweltschonendere Geschäftsreisen unterstützt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro Sie im Bemühen um umweltschonendere Geschäftsreisen nicht unterstützt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro die Bedienung über einen lokalen Firmendienst anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keinen lokalen Firmendienst, sondern ein zentrales Call-Center anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro die Zustellung von notwendigen Reisedokumenten in Papierform per Kurier anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro die Zustellung von notwendigen Reisedokumenten in Papierform nur per Post anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro für die Beantwortung von Buchungsanfragen weniger als eine Stunde benötigt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro für die Beantwortung von Buchungsanfragen mehr als eine Stunde benötigt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro neben Telefon auch Buchungsanfragen per e-Mail und Fax anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro nur telefonische Buchungsanfragen beantwortet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro seine Serviceleistungen für Ihr Unternehmen weltweit in gleicher Qualität anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro seine Serviceleistungen für Ihr Unternehmen nicht weltweit anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Transaction Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Transaction Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Management Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Management Fee-Modell anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro seine Vergütung an die Erfüllung bestimmter Leistungskriterien (z.B. hoher Kundenzufriedenheitswert bei buchenden Personen, Einhaltung der Reiserichtlinien) koppelt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro seine Vergütung nicht an die Erfüllung bestimmter Leistungskriterien (z.B. hoher Kundenzufriedenheitswert bei buchenden Personen, Einhaltung der Reiserichtlinien) koppelt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Informationen zur Reiseplanung (z.B. Einreise-, Devisen-, Zollbestimmungen, Sicherheits- und medizinische Hinweise) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Informationen zur Reiseplanung (z.B. Einreise-, Devisen-, Zollbestimmungen, Sicherheits- und medizinische Hinweise) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation (z.B. Angebote zur Mobiltelefonie, zur mobilen Erreichbarkeit per Internet) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Dienstleistungen in der mobilen Kommunikation (z.B. Angebote zur Mobiltelefonie, zur mobilen Erreichbarkeit per Internet) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein System zur Lokalisierung ihrer Reisenden in Krisenfällen (z.B. Umweltkatastrophe, Terroranschlag) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein System zur Lokalisierung ihrer Reisenden in Krisenfällen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro die Daten verschiedener Datenquellen (z.B. Reisebüro, Computer-Reservierungs-System, Kreditkarte) konsolidiert, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro die Daten verschiedener Datenquellen (Reisebüro, Computer-Reservierungs-System, Kreditkarte) nicht konsolidiert, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Travel-Management-System (u.a. mit den Modulen Online-Buchung, Reiserichtlinienhinterlegung, Datenübergabe in Reisekostenabrechnungssystem) anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Travel-Management-System anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ein Reisekostenabrechnungssystem anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro kein Reisekostenabrechnungssystem anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro das Outsourcing der Reisekostenabrechnung anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro das Outsourcing der Reisekostenabrechnung nicht anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Informationen (z.B. Informationen der Leistungsträger, Kreditkartenanbieter) für ihr firmeninternes Geschäftsreiseportal zur Verfügung stellt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Informationen für ihr firmeninternes Geschäftsreiseportal zur Verfügung stellt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro ausschließlich Reiseverkehrskaufleute für die Buchungstätigkeiten einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro neben Reiseverkehrskaufleuten auch nicht ausgebildete Mitarbeiter für die Buchungstätigkeiten einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro höher qualifizierte Mitarbeiter (z.B. Hochschulabsolventen, Reiseverkehrskaufleute mit Zusatzqualifikationen wie Certified Travel Manager oder MBA) für das Account Management einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine höher qualifizierten Mitarbeiter für das Account Management einsetzt, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Mitarbeiter Ihres Reisebüros (z.B. Account Management) umfangreiche Entscheidungsbefugnis besitzen, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Mitarbeiter Ihres Reisebüros nur geringe Entscheidungsbefugnisse besitzen, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro seine Mitarbeiter in Methoden des Projektmanagements (z.B. zur effizienten Implementierung eines On-line-Buchungssystems) weiterbildet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro seine Mitarbeiter nicht in Methoden des Projektmanagements weiterbildet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Marktinformationen und Daten zum Thema Geschäftsreisen sammelt und den Kunden in systematischer Form anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Marktinformationen und Daten zum Thema Geschäftsreisen sammelt und den Kunden in systematischer Form anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Wenn Ihr Reisebüro Beratungsdienstleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Wenn Ihr Reisebüro keine Beratungsdienstleistungen anbietet, wie denken Sie darüber?	<input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus <input type="checkbox"/> Das ist mir egal <input type="checkbox"/> Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören
Bitte beurteilen Sie, wie wichtig das Leistungselement des Reisebüros für Sie ist!	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1 sehr wichtig, 7 völlig unwichtig

Anlage 3: Kano-Befragung: Auswertung Category Strength, Total Strength, Mixed Category

Datenbasis: alle Unternehmen

Leistungsmerkmal	Category Strength	Mixed Category	Total Strength
Kategorie: Basisanforderung			
Visumbesorgung	17%		72%
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	38%		93%
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	15%		78%
Account Management	41%		81%
Lokaler Firmendienst	10%		67%
Botenservice	33%		75%
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	27%		87%
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	75%		92%
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	48%		74%
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	35%		90%
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	10%		86%
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	33%		74%
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	1%	X	71%
Kategorie: Begeisterungsanforderung			
24 Stunden Service	2%	X	58%
Chauffeur- und Shuttleservice	5%	X	56%
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	16%		74%
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	8%		85%
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	4%	X	64%
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	11%		83%
Travel-Management-System inkl. OBE	8%		77%
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	1%	X	65%
Einsatz von Hochschulabsolventen	9%		82%
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	1%	X	72%
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	6%		75%
Kategorie: Indifferent			
Bereitstellung von Beratungsleistungen	4%	X	59%
Angebot an MICE-Leistungen	39%		35%
Flughafenbüro	44%		35%
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	26%		43%
Kreditkarte vom Reisebüro	78%		4%
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	36%		32%
Fuhrparkmanagement	60%		18%
Relocation-Service	29%		37%
Betreuung firmeneigener Business Jet	51%		25%
Reiseversicherung	31%		39%
Abrechnungsalternative Management-Fee	17%		40%
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	58%		16%
Reisekostenabrechnungssystem	31%		36%
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	53%		22%

Datenbasis: alle Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter

	Category Strength	Mixed Category	Total Strength
Kategorie: Basisanforderung			
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	62,1%		86,2%
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	34,5%		86,2%
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	31,0%		89,7%
Lokaler Firmendienst	31,0%		75,9%
Botenservice	31,0%		86,2%
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	24,1%		65,5%
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	24,1%		100,0%
Account Management	20,7%		75,9%
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	17,2%		62,1%
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	3,4%	X	75,9%
Kategorie: Leistungsanforderung			
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	10,3%		75,9%
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	0,0%	X	79,3%
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	0,0%	X	65,5%
Kategorie: Begeisterungsanforderung			
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	24,1%		72,4%
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	20,7%		69,0%
Einsatz von Hochschulabsolventen	10,3%		72,4%
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	13,8%		75,9%
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	6,9%		89,7%
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	6,9%		72,4%
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	6,9%		79,3%
Travel-Management-System inkl. OBE	6,9%		79,3%
Kategorie: Indifferent			
Kreditkarte vom Reisebüro	75,9%		3,4%
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	65,5%		17,2%
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	65,5%		6,9%
Betreuung firmeneigener Business Jet	58,6%		20,7%
Angebot an MICE-Leistungen	58,6%		20,7%
Fuhrparkmanagement	55,2%		20,7%
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	44,8%		34,5%
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	37,9%		31,0%
Abrechnungsalternative Management-Fee	34,5%		34,5%
Reiseversicherung	27,6%		48,3%
Relocation-Service	20,7%		41,4%
Reisekostenabrechnungssystem	20,7%		41,4%
Flughafenbüro	13,8%		55,2%
Visumbesorgung	10,3%		58,6%
24 Stunden Service	6,9%	X	55,2%
Bereitstellung von Beratungsleistungen	3,4%	X	62,1%
Chauffeur- und Shuttleservice	0,0%	X	55,2%

Datenbasis: alle Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter

	Category Strength	Mixed Category	Total Strength
Kategorie: Basisanforderung			
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	78,9%		94,4%
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	57,7%		77,5%
Account Management	47,9%		83,1%
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	40,8%		94,4%
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	39,4%		78,9%
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	39,4%		85,9%
Botenservice	31,0%		70,4%
Visumbesorgung	28,2%		77,5%
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	23,9%		87,3%
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	19,7%		77,5%
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	16,9%		84,5%
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	4,2%	X	73,2%
Lokaler Firmendienst	1,4%	X	63,4%
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	0,0%	X	62,0%
Kategorie: Begeisterungsanforderung			
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	15,5%		74,6%
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	12,7%		88,7%
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	12,7%		84,5%
Travel-Management-System inkl. OBE	8,5%		76,1%
Chauffeur- und Shuttleservice	7,0%		56,3%
24 Stunden Service	5,6%	X	59,2%
Einsatz von Hochschulabsolventen	4,2%	X	85,9%
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	2,8%	X	76,1%
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	1,4%	X	70,4%
Kategorie: Indifferent			
Kreditkarte vom Reisebüro	78,9%		4,2%
Fuhrparkmanagement	62,0%		16,9%
Flughafenbüro	56,3%		26,8%
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	52,1%		19,7%
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	47,9%		23,9%
Betreuung firmeneigener Business Jet	47,9%		26,8%
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	35,2%		32,4%
Reisekostenabrechnungssystem	35,2%		33,8%
Relocation-Service	32,4%		35,2%
Reiseversicherung	32,4%		35,2%
Angebot an MICE-Leistungen	31,0%		40,8%
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	18,3%		46,5%
Abrechnungsalternative Management-Fee	9,9%		42,3%
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	4,2%	X	60,6%
Bereitstellung von Beratungsleistungen	4,2%	X	57,7%

Quelle: eigene Auswertung

Anlage 4: Kano-Befragung: Auswertung Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstufungskoeffizient nach Unternehmensgröße

Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter	Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung
Kategorie: Basisanforderung	
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	0,44
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	0,43
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	0,38
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	0,38
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	0,38
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	0,31
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	0,30
Lokaler Firmendienst	0,29
Visumbesorgung	0,27
Account Management	0,20
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	0,20
Botenservice	0,13
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	0,09
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	0,01
Kategorie: Begeisterungsanforderung	
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	0,59
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	0,58
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	0,58
Einsatz von Hochschulabsolventen	0,54
Chauffeur- und Shuttleservice	0,52
Travel-Management-System inkl. OBE	0,51
24 Stunden Service	0,50
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	0,48
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	0,46
Kategorie: Indifferent	
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	0,44
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	0,40
Relocation-Service	0,34
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,32
Reisekostenabrechnungssystem	0,31
Reiseversicherung	0,30
Betreuung firmeneigener Business Jet	0,28
Angebot an MICE-Leistungen	0,28
Bereitstellung von Beratungsleistungen	0,25
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	0,24
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	0,22
Flughafenbüro	0,21
Fuhrparkmanagement	0,16
Abrechnungsalternative Management-Fee	0,06
Kreditkarte vom Reisebüro	0,03

Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter

Ausmaß der
Zufriedenheitsstiftung

Kategorie: Basisanforderung

Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	0,48
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	0,45
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	0,38
Account Management	0,37
Botenservice	0,34
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	0,31
Lokaler Firmendienst	0,25
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	0,15
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	0,11
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	0,10

Kategorie: Leistungsanforderung

Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	0,59
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	0,56
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	0,52

Kategorie: Begeisterungsanforderung

Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	0,66
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	0,61
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	0,59
Travel-Management-System inkl. OBE	0,59
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	0,57
Einsatz von Hochschulabsolventen	0,55
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	0,54
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	0,52

Kategorie: Indifferent

Chauffeur- und Shuttleservice	0,52
Relocation-Service	0,41
Reisekostenabrechnungssystem	0,41
24 Stunden Service	0,39
Flughafenbüro	0,34
Reiseversicherung	0,32
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,31
Bereitstellung von Beratungsleistungen	0,28
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	0,28
Visumbesorgung	0,28
Betreuung firmeneigener Business Jet	0,21
Fuhrparkmanagement	0,21
Angebot an MICE-Leistungen	0,19
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	0,17
Abrechnungsalternative Management-Fee	0,11
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	0,08
Kreditkarte vom Reisebüro	0,04

Unternehmen > 1.500 Mitarbeiter	Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung
Kategorie: Basisanforderung	
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	-0,94
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	-0,86
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	-0,81
Account Management	-0,74
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	-0,71
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	-0,69
Botenservice	-0,65
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	-0,63
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	-0,62
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	-0,61
Visumbesorgung	-0,61
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	-0,59
Lokaler Firmendienst	-0,49
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	-0,41
Kategorie: Begeisterungsanforderung	
Einsatz von Hochschulabsolventen	-0,49
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	-0,46
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	-0,45
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	-0,45
Travel-Management-System inkl. OBE	-0,42
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	-0,39
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	-0,34
24 Stunden Service	-0,21
Chauffeur- und Shuttleservice	-0,06
Kategorie: Indifferent	
Abrechnungsalternative Management-Fee	-0,44
Bereitstellung von Beratungsleistungen	-0,41
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	-0,27
Angebot an MICE-Leistungen	-0,16
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	-0,13
Flughafenbüro	-0,10
Reiseversicherung	-0,09
Betreuung firmeneigener Business Jet	-0,07
Kreditkarte vom Reisebüro	-0,03
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	-0,03
Relocation-Service	-0,03
Reisekostenabrechnungssystem	-0,03
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	-0,02
Fuhrparkmanagement	-0,01
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,00

Unternehmen < 1.500 Mitarbeiter	Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung
Kategorie: Basisanforderung	
Möglichkeit, Buchungswünsche per e-Mail zu senden	-0,86
Informationen zu Einreise-, Devisen, Zollbestimmungen	-0,72
Einsatz von Qualitätssicherungsprogrammen	-0,72
Lokaler Firmendienst	-0,68
Abrechnungsalternative Transaction-Fee	-0,67
Botenservice	-0,66
Beantwortung von Buchungsanfragen innerhalb von 1 Stunde	-0,66
Qualifiziertes Personal im Firmendienst	-0,64
Account Management	-0,59
weltweit einheitlicher Reisebürostandard	-0,48
Kategorie: Leistungsanforderung	
Unterstützung bei Reisekostensteuerung	-0,55
Anwendung von Managementmethoden (z.B. Projektmanagement)	-0,52
Umfangreiche Entscheidungsbefugnis z.B. der Account Manager	-0,48
Kategorie: Begeisterungsanforderung	
Lokalisierung von Reisenden in Krisensituationen	-0,54
MIS-Konsolidierung verschiedener Anbieter	-0,52
Travel-Management-System inkl. OBE	-0,52
Unterstützung für firmeninternes Geschäftsreiseportal	-0,43
Systematische Bereitstellung von Marktinformationen	-0,38
Einsatz von Hochschulabsolventen	-0,34
Verknüpfung der Reisebürovergütung an ein Leistungsmodell	-0,31
Unterstützung bei umweltbewusstem Reisen	-0,28
Kategorie: Indifferent	
Bereitstellung von Beratungsleistungen	-0,48
Visumbesorgung	-0,45
Abrechnungsalternative Management-Fee	-0,30
Reiseversicherung	-0,29
Flughafenbüro	-0,24
24 Stunden Service	-0,21
ÖPNV-Fahrkarte bei Flugscheinen	-0,14
Chauffeur- und Shuttleservice	-0,10
Angebot an MICE-Leistungen	-0,07
Kreditkarte vom Reisebüro	-0,04
Relocation-Service	-0,03
Reisekostenabrechnungssystem	-0,03
Systemangebot für Video-, Telefon und Webkonferenzen	0,00
Betreuung firmeneigener Business Jet	0,00
Fuhrparkmanagement	0,00
Reisekostenabrechnung im Outsourcing	0,00
Serviceleistungen der mobilen Kommunikation	0,00

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A. (1995):** Strategic Market Management, 4. Aufl. New York et al. 1995
- Abell, D.F.; Hammond, J.S. (1979):** Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs, N.J. 1979
- Adam, D. (2000):** Investitionscontrolling, München, Wien 2000
- Ansoff, H.I. (1966):** Management-Strategie, München 1966
- Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) (2006):** ADV-Monatsstatistik April 2006, Berlin, 2006
- Backhaus, K. (2006):** Industriegütermarketing, 7. Auflage, München 2006
- Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. (1996):** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing Zeitschrift für Planung, H. 2/1996, S. 117-126
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management Nr. 17/1991, S. 99-120
- Benkenstein, M. (1992):** Strategisches Marketing-Management in High-Tech-Branchen. Eine Bestandsaufnahme, in: Thexis, 9.Jg., 1992, S. 8-14
- Benkenstein, Martin (2002):** Strategisches Marketing, Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart 2002
- Berekoven, Ludwig (1983):** Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Fundierung und empirische Analyse, Band 1, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1983
- Berger, C./Blauth, R./Boger, D./Bolster, C./Burchill, G./DuMouchel, W./Pouliot, F./Richter, R./Rubinoff, A./Shen, D./Timko, M./Walden, D (1993):** Kanos Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: Center for Quality Management Journal, No. 4, Fall, 2/1993, S. 3-36
- Bettis, R.A./Bradley, S.P./ Hamel, G. (1992):** Outsourcing and Industrial Decline, in: Academy of Management Executive, Nr. 6/1992, S. 7 - 22
- Bowman, E.H. (1974):** Epistemology, corporate strategy and academe, in Sloane Management Review, 1974, Vol. 15, S. 35-50
- Brandt, R.D. (1987):** A Procedure For Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Surprenant, C. (ed.): Add Value to Your Service in: American Marketing Association, Chicago 1987, S. 61-65

- Brandt, R.D. (1988):** How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 2, No.3, Summer, S. 35-41
- Brandt, R.D.; Reffet, K.L. (1989):** Focusing on Customer Problems to Improve Service Quality, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 4, No. 4, Fall, S. 5-14
- Brehm, C. (2000):** Kommunikation im Unternehmenswandel, in: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, Wiesbaden 2000, S. 261 ff.
- Brochhausen, Ewald; Melzer, Markus; Thurner, Marcus, Vordenbäumen, Hendrik (2004):** SAP Travel Management, Bonn: Galileo Press GmbH, 2004
- Bruhn, Manfred (2000):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte Methoden Erfahrungen, 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2000, S. 21-48
- Bruhn, Manfred (2006):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, New York 2006
- Bruhn, M./Georgi, D./Tryer, M./Leumann, S. (2000):** Wertorientiertes Relationship Marketing. Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg. (2000), Nr. 3
- Cadotte, E.R.; Turgeon, N. (1988):** Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 1, 1988, S. 74-79
- Chatterjee, S./Wernerfeld, B. (1991):** The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal 12(1991), S. 33-48
- Chi, T. (1994):** Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure, in: Strategic Management Journal, 15 Jg. (1994) 4, S. 271-290
- Cina, C. (1989):** Creating an Effective Customer Satisfaction Program, in: The Journal of Services Marketing, No. 1, S. 5-14
- Coenenberg, A. (2003):** Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Aufl., Landsberg 2003
- Collier, D. (1984):** How to Implement Strategic Plans, in: The Journal of Business Strategies 5(1984)4, S. 92-96
- Collis, D.J. (1991):** A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, in: Strategic Management Journal 12. Jg. (1991) Special Issue (Summer), S. 49-68

- Corsten, Hans (1997):** Dienstleistungsmanagement, 3. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage von „Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen“, R. Oldenbourg Verlag München Wien, 1997
- Crainer, Stuart (1998):** Key Management Ideas, 3rd edition, London 1998
- Deutscher Reiseverband e.V. (2006):** Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2005, Berlin, 2006
- Deutscher Tourismusverband e.V. (2006):** Tourismus in Deutschland 2005, Bonn, 2006
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (1999):** Wirtschaftsfaktor Tourismus, Berlin, 1999
- Diller, H. (1992):** Preismanagement in der Markenartikelindustrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., 1992, S. 1109-1125
- Diller, H. (2002):** Grundprinzipien des Marketing, GIM-Verlag, Nürnberg 2002
- Dierickx, I; Cool, K. (1989):** Asset Stock Accumulation und Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science 35. Jg. (1989) 12, S. 1504-1511
- Dorsch, J. (2007):** Geschäftsreisen und Umwelt, in Otto-Rieke, G. (Hg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2008, Alabasta-Verlag 2000, München 2007, S. 60-66
- Drechsler, A.W. und Schröder, A. (2004):** Business Travel Management in Freyer, walter; Naumann, Michaela; Schröder, Alexander: Geschäftsreise-Tourismus, Dresden 2004
- Faßnacht, M. (1996):** Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden 1996
- Fong, D. (1996):** Using the Self-Styled Importance Questionnaire to interpret Kano Questionnaire Results, in: Center for Quality Management Journal, Nr. 3, Winter, Vol. 5 (1996), S. 21-23
- Freyer, W. (2004):** Geschäftsreisen eine erste Annäherung. In: Freyer, Walter; Naumann, Michaela; Schröder, Alexander: Geschäftsreise-Tourismus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, FIT-Forschungsinstitut für Tourismus: Dresden, 2004
- Freyer, W.; Naumann, M.; Schröder, A. (2004):** Geschäftsreise-Tourismus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, FIT-Forschungsinstitut für Tourismus: Dresden, 2004
- Fritz, W. (1995):** Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Stuttgart 1995
- fvw dokumentation (2006):** Ketten und Kooperationen '05, Beilage zur FVW International Nr. 14, Hamburg, 9. Juni.2006

- fvw dokumentation (2207):** Ketten und Kooperationen '06, Beilage zur FVW international Nr. 14, Hamburg, 8. Juni 2007
- fvw dokumentation (2004):** Reisebüro 2003, Ketten und Kooperationen, Beilage zur FVW International Nr. 14, Hamburg, 11.06.2004
- Gaitanides, M. (1983):** Prozeßorganisation, München 1983
- Grant, R.M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, in: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review 33. Jg. (1991) 3, S. 114-135
- Griffin, A./Hauser, J.R. (1992):** The Voice of the Customer: working paper, MSI Report, Hrsg.: Marketing Science Institute, No. 92-106, March 1992, Cambridge 1992
- Grochla, E.; Schönbohm, P. (1980):** Beschaffung in der Unternehmung, Stuttgart 1980
- Gutenberg, E. (1984):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin u.a. 1984
- Haedrich, G; Jenner T. (1992):** Die Bedeutung strategischer Gruppen für die Marktwahl- und Marktbearbeitungsentscheidung bei der Neuproduktplanung in Konsumgütermärkten, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14. Jg., 1992, S. 29-36
- Hahn, D. (2005):** Plaungs- und Kontrollsysteme als Gegenstand strategischer Planung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung Strategische Unternehmensführung, 9. Aufl., Heidelberg 2005, S. 646 ff.
- Hahn, D.; Hungenberg H. (2001):** PuK Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001
- Hahn, D.; Laßmann, G. (1999):** Produktionswirtschaft, 3. Aufl., Heidelberg 1999
- Hall, R. (1991):** The Contribution of Intangible Resources to Business Success, in: Journal of General Management 6(1991)4, S. 41-52
- Hall, R. (1994):** A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Hamel, G./Heene, A: Competence-Based Competition Chichester et al. 1994, S. 149-169
- Hamel, G. (1994):** The Concept of Core Competence, in: Hamel, G/Heene, A: Competence-Based Competition Chichester et al. 1994, S. 11-33
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995):** Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995

- Hammer, M.; Naumann, M. (2004):** Der Markt für Geschäftsreisen Nachfrage- und Angebotsstrukturen. In: Freyer, Walter; Naumann, Michaela; Schröder, Alexander: Geschäftsreise-Toursimus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, FIT-Forschungsinstitut für Tourismus: Dresden, 2004, S. 11-84
- Hanusch, H. (1994):** Nutzen-Kosten-Analyse, 2. Aufl. München 1994
- Harrigan, K.R. (1983):** Formulating Vertical Integration Strategies, in: Academy of Management Review 9. Jg. (1983) 4, S. 638-652
- Hentschel, B. (1992):** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992
- Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1997):** Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung Strategische Unternehmensführung Stand und Entwicklungstendenzen (7., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg 1997, S. 988-1013
- Hippel, E. v. (1988):** The Sources of Innovation, New York 1988
- Homburg, C. (1998):** Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Homburg, C.; Sütterlin, S. (1992):** Strategische Gruppen: Ein Survey, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. 1992, S. 635 ff.
- Hungenberg, H. (1995):** Zentralisation und Dezentralisation, Wiesbaden 1995
- Hungenberg, H. (2006):** Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2006
- Johnson, G. (1990):** Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action, in: British Journal of Management, 1. Jg. 1990, S. 183 ff.
- Kano, N. (1968):** Concept of TQC and its Introduction, in Kuei, Nr. 4, Vol. 35, Tokyo 1968, S. 20-29
- Kano, N. (1984):** Attractive Quality and Must-be Quality, in: Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 14, 1984, No. 2, S. 39-48
- Kano, N., Takahashi, F. (1979):** The Motivator Hygiene Factor in Quality, in: 9th Annual Presentation Meeting, abstracts, Hrsg.: Japanese Society of Quality Control (JSQC), Tokyo 1979, S. 21-26
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984):** Attractive Quality and Must-Be Quality, in: Quality (Hinshitsu): The Journal of the Japanese Society for Quality Control (JSQC), No. 2, April, Vol. 14, Tokyo 1984, S. 39-48
- Kirsch, W; Reglin, B. (1997):** Umsetzung strategischer Programme, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1997, S. 647 ff.

- Klimecki, R.G.; Probst, G.J.; Eberl, P. (1991):** Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements, Konstanz 1991
- Klinger, H. (1993):** Lernende Organisation und Kundennutzenoptimierung, in: Wege aus der Krise. Geschäftsprozessoptimierung und Informationslogistik. 12. IAO-Arbeitstagung. Hrsg. v. H.-J. Bullinger, Berlin 1993, S. 165-177
- Köhler, R. (1981):** Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Geist, M; Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 261-291
- Kotler, P. (1974):** Marketing-Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1974
- Krüger, W. (1994):** Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Krüger, W./Homp, C. (1996):** Marktorientierte Kernkompetenzen und ihr strategischer Einsatz, Arbeitspapier Nr. 4/96 der Professur BWL II, Justus-Liebig-Universität Gießen, 1996
- Krüger, W./Homp, C. (1997):** Kernkompetenz-Management, Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997
- Lee, M.C.; Newcomb, J.F. (1996):** Applying the KANO Methodology in Managing NASA's Science Research Program, in: Center for Quality Management Journal, No. 3, Winter, Vol. 5 (1996), Chicago, S. 13-20
- Lehrburger, H. (2001):** Geschäftsreiseanalyse: MIS im Travel Management, eine Marktübersicht, Alabasta Verlag 2000, München 2001
- Lengel, R; Daft, R. (1988):** The selection of Communication Media as an Effective Skill, in: The Academy of Management Executive, 2.Jg. 1988, Nr. 3, S. 225 ff.
- Lippmann, S.A.; Rumelt, R.P. (1982):** Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differencies in Efficiency Under Competition, in: Bell Journal of Economics 13. Jg. (1982) 2, S. 418-438
- Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH (2006):** AirPlus Business Travel Index, Flyer, Neu-Isenburg, 2006
- Maleri, R. (1994):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, New York, Tokyo 1994
- Matzler, K.; Sauerwein, E.; Stark, C. (2000):** Methoden zur Identifizierung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, in: Hinterhuber, H./Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2000, S. 251-274
- Meffert, H. (1994):** Marketing-Management, Analyse-Strategie-Implementierung, Wiesbaden 1994
- Meffert, H. (1998):** Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1998

- Meffert, H. (1999):** Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in Meffert, Heribert (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1999
- Meffert, H./Bruhn, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003
- Müller, W. (1995):** Geschäftsfeldplanung, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, Sp. 760-785
- Müller-Nübling, A. (2005):** Prozessoptimierung in der Reisekostenabrechnung, in Otto-Rieke, Gerd (Hg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2006, Alabasta-Verlag 2000, München 2005, S. 58-64
- Müser, M. (1999):** Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Lohmar/Köln 1999
- Nies, I. (2005):** Reisebüro, Rechts- und Versicherungsfragen, 2. Auflage, München 2005
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998):** Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: Nolte, H (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München/Mering 1998, S. 1-27
- Nonaka, I (1992):** Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager 16. Jg. (1992) 2, S. 95-103
- Odrich, P. (1996):** Modernes Reisekosten-Management, Frankfurt am Main, 1996
- Otto-Rieke, G. (Hg.) (2005):** Modernes Geschäftsreisemanagement 2006, Alabasta-Verlag 2000, München 2005
- Otto-Rieke, G. (Hg.) (2007):** Modernes Geschäftsreisemanagement 2008, Alabasta-Verlag 2000, München 2007
- Ötvös, P. (2003):** Erfolgsfaktor Mobilität: Ansprüche an Unternehmen bei der Beschaffung, Steuerung und Umsetzung von Mobilität, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.: Mobilität: Voraussetzung und Motor für die Wirtschaft, Mülheim an der Ruhr, 2003, S. 10-14
- Penrose, E.T. (1959):** The Theory of the Growth of the Firm, New York, 1959
- Pfeiffer, W. et al. (1982):** Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, Göttingen 1982
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategies, Englewood Cliffs 1980
- Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/New York, 1999
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation, in Harvard Business Review 68/1990, S. 79-91

- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P. (1994):** Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart 1994
- Rasche, C. (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994
- Rasche, C./ Wolfrum, B. (1994):** Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 54(1994)4, S. 501-517
- Rühli, E. (1994):** Die Resourced-based View of Strategy, in: Gomez, P./Hahn, d./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1994, S. 31-57
- Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1991):** Strategic management and economics, in: Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, S. 5-29
- Sauerwein, E. (2000):** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zu Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden 2000
- Schmitz, G. (2001):** Die Dynamik dauerhafter Geschäftsbeziehungen in Dienstleistungsmärkten: Ein prozessorientierter Erklärungs- und Gestaltungsansatz, in Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2001, S. 3-34
- Schneider, D. (1992):** Investition, Finanzierung und Besteuerung, 7. Aufl., Wiesbaden 1992
- Siefke, A. (1998):** Zufriedenheit mit Dienstleistungen Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main u.a. 1998
- Simon, H. (1995):** Preismanagement kompakt, Wiesbaden 1995
- Spreng, R.A./MacKenzie, S.B./Olshavsky, R.W. (1996):** A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, 1996, S. 15-32
- Statistisches Bundesamt (2005):** Statistisches Jahrbuch 2005 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, 2005
- Stauss, B. (1994):** Der Einsatz der ‚Critical Incident Technique‘ im Dienstleistungsmarketing, in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen, S. 233-250
- Stauss, B./Bruhn, M. (2004):** Dienstleistungsinnovationen Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2004, S. 3-25

- Thomas, H. (1982):** Screening Policy Options: An Approach and a Case Study Example, in: Strategic Management Journal, 3. Jg., 1982, S. 227-244
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2003):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- Turner, I. (1997):** The Myth of the Core Competence, Manager Update, Vol. 8, No. 4, Summer 1997
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995):** Management. Eine konzentrierte Einführung, 7. verbesserte Auflage, Bern u.a.O., 1995
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.) (2003):** VDR - Geschäftsreiseanalyse 2003, Bad Homburg, 2003
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.) (2004):** VDR - Geschäftsreiseanalyse 2004, Frankfurt, 2004
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.) (2005):** VDR - Geschäftsreiseanalyse 2005, Frankfurt, 2005
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.) (2006):** VDR - Geschäftsreiseanalyse 2006, Frankfurt, 2006
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (Hrsg.) (2007):** VDR - Geschäftsreiseanalyse 2007, Frankfurt, 2007
- Vorndran, S. (2008):** BCD Travel, Interview in Touristik Report 1/08, S. 16-21
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal 5(1984), S. 171-180
- Wiedmann, K.-P.; Kreutzer, R. (1989):** Strategische Marketingplanung: Ein Überblick, in: Raffée, H; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.), Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 61-141
- Wilde, K.D. (1989):** Bewertung von Produkt-Markt-Strategien, Berlin 1989
- Zimmermann, A. (2000):** Wirksame Reiserichtlinien, München, 2000

Verzeichnis der Internet-Quellen:

- VDR Verband Deutsches Reisemanagement:** VDR-Porträt, erhältlich im Internet unter www.vdr-service.de/portal/portal?cid=126&nid=&lang=&am=VDR.Portr%E4t, 25.03.2007